

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO**  
**EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**



**O ASPECTO CULTURAL DA FEPESMIG NO CONTEXTO**  
**DE MUDANÇA**

Dissertação de Mestrado

STEFANO BARRA GAZZOLA

Florianópolis  
2000

**O ASPECTO CULTURAL DA FEPESMIG NO CONTEXTO  
DE MUDANÇA**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**



**O ASPECTO CULTURAL DA FEPESMIG NO CONTEXTO  
DE MUDANÇA**

**STEFANO BARRA GAZZOLA**

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Como requisito parcial para obtenção  
Do título de Mestre em  
Engenharia de Produção

Florianópolis  
2000

STEFANO BARRA GAZZOLA

## **O ASPECTO CULTURAL DA FEPESMIG NO CONTEXTO DE MUDANÇA**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do **Título de Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 11 de dezembro de 2000.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
Coordenador do Curso

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Francisco Antônio P. Fialho, Dr.  
Orientador

---

Prof<sup>a</sup>. Edis Mafra Lapolli, Dr<sup>a</sup>.

---

Prof. Alejandro Martins, Dr.

À minha esposa Érika e à nossa pequena Thaís,  
pelos momentos de ausência, sem os  
quais este trabalho não teria se realizado,  
agradeço a compreensão e o apoio constantes.

Aos meus pais,  
... o começo de tudo,  
a dedicação ao mais importante:  
minha vida.

*Agradecimentos*

Ao egrégio Conselho Curador da Fepesmig,  
pela oportunidade da concretização deste curso.

A todo o Grupo Gerencial,  
pela dedicação e empenho com que sempre abraçaram cada  
projeto.

A toda família Fepesmig,  
por apoiar cada sonho, fazendo-o deixar de ser apenas sonho.

A todos os que, de forma direta ou indireta,  
colaboraram para mais esta vitória.

A DEUS,  
por colocar na vida de um só homem tantas pessoas especiais.

*"Chegamos mais perto da grandeza  
quando somos grandes na humildade".*

R. Tagore

*"O Homem é o que ele acredita".*

Anton Tchecov

## Sumário

LISTA DE FIGURAS.....	p.VIII
LISTA DE SIGLAS.....	p.IX
RESUMO.....	p.X
ABSTRACT .....	p.XI
1 INTRODUÇÃO .....	p.1
1.1 Contextualização.....	p.1
1.2 Problema de Pesquisa .....	p.3
1.3 Justificativa .....	p.7
1.4 Objetivo .....	p.10
1.5 Relevância do Tema .....	p.10
1.6 Descrição dos Capítulos .....	p.12
2 ORGANIZAÇÕES .....	p.14
2.1 Introdução .....	p.14
2.2 Revisão Bibliográfica.....	p.16
2.3 Conclusões .....	p.25
3 ORGANIZAÇÕES ENQUANTO CULTURAS.....	p.27
3.1 Introdução .....	p.27
3.2 Conceitos relativos à Cultura Organizacional .....	p.28
3.3 Conceitos relativos a Clima Organizacional .....	p.37
3.4 Novo desafio da liderança no clima e na cultura organizacional .....	p.41
3.5 Conclusão .....	p.48
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	p.51
4.1 Introdução .....	p.51
4.2 Quadro Teórico da Pesquisa .....	p.52
4.3 Definição da Pesquisa .....	p.55
4.4 Conclusão .....	p.56
5 ESTUDO DE CASO .....	p.57
5.1 Introdução .....	p.57
5.2 Histórico .....	p.57
5.3 Estrutura organizacional .....	p.63
5.3.1 Análise do Grupo Gerencial .....	p.70
5.3.2 A Estratégia da Pesquisa.....	p.72
5.3.3 A análise dos dados e informações adquiridas.....	p.72
5.3.4 Conclusões da Pesquisa.....	p.76
5.3.5 Análise do Planejamento Estratégico da Organização .....	p.79
6 CONCLUSÕES GERAIS .....	p.95
6.1 Sugestões para futuras Pesquisas .....	p.98
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	p.100
8 BIBLIOGRAFIA .....	p.106
9 ANEXOS .....	p.109
9.1 Anexo I.....	p.109
9.2 Anexo II.....	p.121



9.3	Anexo III.....	p.125
9.4	Anexo IV .....	p.132
9.5	Anexo V .....	p.133
9.6	Anexo VI .....	p.135

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Corpo Docente e qualificação. ....	p.64
Figura 2: Salário-aula .....	p.65
Figura 3: Área Física Construída .....	p.66
Figura 4: Equipe .....	p.67
Figura 5: Cursos oferecidos .....	p.68
Figura 6: Oposição ao Conselho Curador .....	p.76

## LISTA DE SIGLAS

### Siglas

FEPESMIG – Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas

UEMG – Universidade do Estado de Minas Gerais

MA – Metas Audaciosas

FAFI – Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Varginha

FENVA – Faculdade de Engenharia de Varginha

PROCAP – Programa de Capacitação de Professores

GEPEAD – Gerência Pedagógica de Ensino à Distância

CPE – Centro de Pesquisa e Extensão

WAP – Wireless Application Protocol

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador

## RESUMO

GAZZOLA, Stefano Barra. **O aspecto cultural da Fepesmig no contexto de mudança**. Florianópolis, 2000. 150f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

Este trabalho tem por objetivo traçar um panorama da cultura organizacional da Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas.

Através de uma fundamentação teórica e de pesquisa de documentos e entrevistas com o grupo gerencial da mesma, levanta-se os aspectos inerentes ao clima e cultura da organização. Pretendeu-se também fazer uma análise do comportamento gerencial e uma discussão sobre o Planejamento Estratégico da Fepesmig.

Com os dados alcançados e com o referencial teórico específico utilizado, procurar-se-á levar a organização a uma nova visão gerencial, mais participativa e compartilhada.

**Palavras-chaves:** Mudança, Cultura e Compartilhamento

## ABSTRACT

GAZZOLA, Stefano Barra. **O aspecto cultural da Fepesmig o contexto de mudança.** Florianópolis, 2000. 150f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

The goal of this work is to understand the organizational people of the Foundation of Education & Research of South of Minas.

Using a theoretical background and the research documents and interviews with management group of the Institution, inherent aspects of social environment of culture of the Institution were raised. The managemental behavior and quarrel of the Strategical Planning of FEPESMIG were analyzed as well.

The acquired data, analyzed with specific theoretical frame, will be used to, take the organization to a new managemental vision enchancing participation & sharing.

**Key-words: Change, Culture and Sharing**

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

Como uma organização se comporta em fase de mudanças? Como interagem seus administradores? Como são as formas de escala de poder? Como são propostas as modificações para que esta organização possa chegar a ser referencial em sua área?

É necessário discutir quais as principais dificuldades para que haja esta mudança e delinear os caminhos a serem tomados para que a transição seja feita de forma a auxiliar o desenvolvimento da Organização.

Com as grandes mudanças que vêm ocorrendo, pouco tempo resta para que as empresas, as famílias e a sociedade se preparem a fim de garantirem uma sobrevivência feliz e realizadora em um cenário globalizante, com uma nova realidade de vida de um mundo em transformação e em crescente complexidade, pois, segundo Morgan (1986), "os nossos estilos de pensamento raramente acompanham essa complexidade".

Estamos novamente diante de mudanças, então, é relevante a colocação de Toffler (1995, p.45) ao dizer que:

"Começar o processo de reconstrução de uma civilização para o Século XXI é uma responsabilidade daqueles que têm uma missão especial - a de criar bases sólidas: culturais, políticas, econômicas e sociais para nós e para as gerações futuras".

Toda mudança implica renovação cultural. Para a empresa, representa vivenciar novas práticas organizacionais, adquirindo uma nova filosofia de trabalho. Para as pessoas, representa uma revisão do desempenho profissional, em adequação às novas necessidades da empresa.

A constatação de que o diferencial competitivo de uma organização ocorrerá a partir do comprometimento das pessoas torna a identificação de expectativas, necessidades e níveis de satisfação dos indivíduos perante a organização estratégica para a eficácia organizacional.

O enfoque na gestão de pessoas coloca o conhecimento do clima organizacional, um dos indicadores de sua cultura, como importante termômetro para a proposição e condução de ações de mudanças, pois possuir tais informações permite à organização reavaliar, planejar e desenvolver relações de trabalho produtivas e proativas de seus colaboradores, fato este de grande valor para a busca dos objetivos organizacionais, pois "para se compreender como as organizações funcionam, é necessário, em primeiro lugar, compreender como funcionam as pessoas nessas organizações" (Schein, 1982).

Sob este aspecto, deve-se considerar, como de fundamental importância, o conhecimento do clima, pois a sua avaliação pode fornecer belos rendimentos para a compreensão do funcionamento organizacional, revelando a predisposição ou não dos funcionários para a implantação ou manutenção das práticas administrativas.

É interessante a colocação de Drucker (1986, p.56), quando enfatiza que:

"Nos preocuparemos muito menos com o desenvolvimento da administração (isto é, da adaptação do indivíduo às exigências da organização) e muito mais com o desenvolvimento da organização (isto é, da adaptação da companhia às necessidades, aspirações e potencialidades do indivíduo)".

Para Payne e Mansfield (*apud* Sbragia, 1983), o clima organizacional é considerado como o "elo conceitual" de ligação entre o nível individual (clima) e o nível organizacional (cultura), no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais.

## **1.2 Problema de Pesquisa**

A Organização a ser analisada é a Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas - FEPESMIG.

A FEPESMIG é uma instituição de ensino com aproximadamente 35 anos de existência, situada no Sul de Minas Gerais, na cidade de Varginha. Essa organização, desde a sua fundação, desenvolve sua atuação no ensino superior. Com o crescimento da concorrência de outras instituições de ensino na região, a organização se viu ameaçada, levando-a a um crescimento e uma atuação mais agressiva em nível organizacional. Conta hoje com nove cursos superiores, aproximadamente 101 professores, 86 técnicos administrativos, e 1600 alunos entre graduação e pós-graduação. É uma fundação pública de



direito privado, sendo o seu Conselho Curador nomeado pelo Governador do Estado, o que caracteriza seu único vínculo com o poder estatal. Mantém-se com mensalidades dos alunos e recursos outros como serviços prestados. É uma instituição que goza de bom conceito na cidade e região.

Depois de feita esta pequena contextualização, pretende-se analisar essa organização na forma de condução do exercício do poder de seus membros diretivos, e as modificações propostas através do seu planejamento estratégico.

Com o desenvolvimento tecnológico, social, cultural e comportamental dos últimos tempos, as organizações, principalmente as educacionais, se viram num contexto novo diante das suas necessidades. E como interagir num mundo em constantes transformações? Como resgatar seu papel diante desta nova conduta social? Qual o papel do indivíduo dentro do contexto organizacional?

Sobre isso, Enriquez (*apud* Zanelli, 1998) diz que "jamais o indivíduo esteve tão encerrado nas malhas das organizações (em particular das empresas) e tão pouco livre em relação a seu corpo, ao seu modo de pensar, à sua psique".

Dentro deste contexto, o papel do indivíduo passa a ser fundamental para o andamento das organizações. Ainda, Zanelli (1988, p.98) afirma:

"O modo como a pessoa vê a si própria, ou seja, o autoconceito, sustenta e dá consistência ao sistema pessoal. O sistema pessoal influencia as percepções e as expectativas, que resultam em ações. As ações, por sua vez, provocam conseqüências para confirmar ou não o sistema pessoal e o autoconceito e também para influenciar a situação.

A situação neste circuito está no conceito das percepções e das expectativas. Este esquema geral é útil para analisar a ação humana nas instituições universitárias. (...) A face subjetiva da ação inclui tanto componentes cognitivos como componentes afetivos - pode ser inferida da face objetiva. Associadas, ambas formam o nível psicológico das interações sociais. Redes de interação são formadas entre indivíduos. "Por via da interação se constituem os níveis mais abrangentes, social e cultural, e nela se viabiliza o nível individual" (Duran, 1993, p.4). Assim, analisar a ação humana no contexto universitário, tanto quanto em outros contextos, implica buscar compreender crenças, normas, valores, sentimentos, percepções, expectativas, interações, situações, histórias, subcultura e outros elementos, visando ir além da face objetiva ou aparente".

Como se formam as interações sociais na Fepesmig? Será que existe um corporativismo que dificulta o andamento, ou o processo de transformação tão exigido nos dias de hoje?

Outro ponto a ser abordado é o da Direção. Como se dá esse paralelo dos dirigentes máximos da organização serem escolhidos livremente por um elemento de fora da comunidade acadêmica? Como se dá esse processo de reconhecimento e aceitação, pois Morgan (1996, p.165) afirma:

"As posições formais no organograma definem assim as esferas de delegação de autoridade. Quando a autoridade é traduzida em poder por meio do consentimento daqueles que se acham sob o padrão de comando, a estrutura de autoridade é também a estrutura de poder. (...)

Isto porque autoridade se torna eficaz somente à medida que seja legitimada pelos níveis mais baixos".

Pretende-se analisar, ainda, como se dá o relacionamento do grupo de gerentes entre si e com a comunidade acadêmica e como é conferido e exercido o poder por essas pessoas. Morgan (1996, p.163) ainda afirma:

"O poder é o meio através do qual conflitos de interesses são afinal, resolvidos. O poder influencia quem consegue o quê, quando e como. (...) Enquanto algumas pessoas vêem o poder como um recurso, por exemplo, como alguma coisa que alguém possui, outras o vêem como uma relação social caracterizada por algum tipo de dependência, por exemplo, como um tipo de influência sobre alguma coisa ou alguém. (...) Definição de poder dada pelo cientista político americano Robert Dahl, sugerindo que o poder envolve habilidade para conseguir que outra pessoa faça alguma coisa que, de outra forma, não seria feita".

E, finalmente, pretende-se discutir a realidade dessa organização que está em fase de rever seus conceitos, pois está para se transformar num Centro Universitário, onde as relações de poder, de cultura, de autonomia, devem mudar radicalmente. Pretende-se, baseado no planejamento estratégico dessa organização, fazer uma análise de como deve se comportar essa organização diante desta nova realidade.

Estará a Fepesmig madura para passar por mudanças tão radicais? Estará o seu Corpo Diretivo e Gerencial, pronto para mudar a correlação de poder na Organização? Estará segura para mudar sua cultura?

### 1.3 Justificativa

Nesta nova realidade que o contexto educacional vive é de extrema importância que as organizações deste setor tenham a consciência que é preciso mudar. Diante dos avanços tecnológicos, é fundamental que essas organizações se adequem às novas perspectivas que se impõem diante de tanta informação. Acredita-se que a globalização seja benéfica em algumas áreas e maléfica em outras. Benéfica porque nos mostra uma gama de potencialidades para atuação e informação que até poucos anos atrás era impossível de ser imaginadas. Maléfica porque estamos perdendo a identidade de sermos únicos, regionais, acabamos estando tão perto do macro, que esquecemos do micro. Sei o que está acontecendo no Japão com mais rapidez do que acontece em minha própria cidade.

Neste contexto, a Fepesmig tem necessidade de se ver, de se repensar de se preparar para as mudanças tão necessárias a sua própria sobrevivência. Em seu planejamento estratégico, a Fepesmig tem como visão estratégica o seguinte: "Até o ano de 2003, a Fepesmig será um Centro Universitário, consolidando-se como instituição universitária inserida na comunidade, sendo referência educacional em Minas Gerais" (Anexo I).

Isto parece ser uma meta audaciosa. Collins e Porras (1999, p.167) define:

"Uma Meta Audaciosa envolve as pessoas - pega-as de jeito. É algo concreto, excitante, voltado para algo altamente específico. As pessoas pegam no ar; são necessárias poucas ou nenhuma explicação. (...) Uma

MA deve ser tão clara e estimulante de modo que precise de pouca ou nenhuma explicação. Lembre-se, uma MA é uma meta - como escalar uma montanha ou ir à lua – não uma declaração. Se as pessoas não se sentirem motivadas com ela então não é uma MA. Uma MA deve estar longe de ser uma zona de conforto. As pessoas da organização têm que ter motivos para acreditar que podem atingir a meta, no entanto esta deve exigir esforços heróicos e talvez até um pouco de sorte. Uma MA deve ser tão ousada e estimulante por si só de modo a continuar estimulando o progresso mesmo que os líderes da organização desapareçam antes da sua conclusão. Uma MA sempre corre o risco inerente, uma vez atingida, de fazer com que a organização empaque e fique vivendo a síndrome do chegamos lá, como aconteceu com a Ford nos anos 20. Uma empresa tem que estar preparada para isto com MAs contínuas. Elas também devem complementar as MAs com outros métodos para estimular o progresso. Por fim, o mais importante: uma MA deve ser coerente com a ideologia central da empresa".

Diante destas questões, é necessário que a Fepesmig possa pensar seu futuro analisando seu passado e seu presente. Pontos como Direção, Visão Gerencial, Relações de Poder devem todos ser revistos diante desta MA que a Organização se propõe.

É necessário que todo o Planejamento Estratégico seja revisto sempre à luz dessa nova abordagem, e que as posturas culturais dessa organização sejam revistas sem medo, pois sabe-se que toda mudança provoca insegurança, mas as mudanças têm que ser feitas para que se possa crescer.

É a organização só irá mudar se as pessoas que a integram mudarem. Pois, as Organizações são constituídas de pessoas, que pensam, sentem e se interagem entre si. Moscovici (1996, p.96), quando reflete sobre Mudanças no grupo, relata:

"Para que ocorram mudanças nas pessoas, faz-se mister que haja algum desequilíbrio ou crise interna que propicie alteração de percepções e introdução de novas idéias, sentimentos, atitudes, comportamento. Esta fase inicial é chamada tecnicamente de descongelamento, representando certo grau de desestruturação, dúvida das certezas anteriores, ansiedade e motivação para examinar o novo, o diferente, o contraditório. (...) A fase seguinte consiste na decisão pela mudança, e sua implementação, pela aprendizagem de novos padrões de percepção, conhecimentos, atitudes e ações. É um período de incorporação de nova forma de abordar os problemas e de resolvê-los, passando a exteriorizar novas opiniões e comportamentos. Não se trata, porém, de justaposição com as aprendizagens anteriores, muitas vezes até incompatíveis, e sim de processo de ajustamento e integração entre o já existente e o novo. (...) A etapa da incorporação, portanto, compreende um processamento interno que significa transformação do conjunto como um todo (a gestalt em termos psicológicos), e não simplesmente acréscimos, retiradas ou substituições isoladas de maneira mecanicista. Finalmente, com o exercício continuado dos recentes padrões de conduta, aos poucos, a nova estrutura prevalece sobre a anterior - é a fase da estabilização ou congelamento, em que se

reestabelece o equilíbrio, após a transição da mudança. Esta última fase precisa de reforço externo para que as atitudes e comportamentos antigos não manifestem novamente".

Neste contexto é que se pretende trabalhar a realidade e perspectiva Fepesmig.

## **1.4 Objetivo**

Apresentar um panorama teórico da Cultura e Clima Organizacional da FEPESMIG, através de uma abordagem de parâmetros que compõem a sua Cultura, para que possa ser utilizado como referência na construção de ambientes de trabalho favoráveis às pessoas e aos objetivos organizacionais. Diagnosticar como está a Organização nos itens citados neste projeto, e propor um estudo elaborado de como a mesma pode fazer a transição para esta nova realidade que propõe como Meta Audaciosa.

## **1.5 Relevância do Tema**

O tema a ser discutido é de grande importância, pois pretende abrir um processo de discussão na organização, principalmente em nível gerencial, para que novas posturas possam ser tomadas, levando assim a organização a um gerenciamento mais participativo.

Com esse estudo, ter-se-á a oportunidade de ampliar o conhecimento sobre o tema, contribuindo para uma melhor compreensão do fenômeno organizacional, especialmente nesta época de tantas transformações, cada vez mais velozes, cada dia surgindo novos fatos no contexto social, econômico, político e cultural, que afetam o modo de pensar das pessoas, causando impactos em seus valores e, conseqüentemente, nas suas atitudes em relação ao trabalho, influenciando de forma direta o clima e a cultura organizacional.

Pretende-se aqui, analisar o aspecto cultural da organização no contexto administrativo, comportamento de seus líderes e não nas questões relativas à sua estrutura pedagógica.

Com isso, almeja-se uma nova visão gerencial que coloque a Instituição nos patamares de uma gestão mais participativa, posto que paira no ar a certeza que é hora da organização Fepesmig se repensar, se reestruturar para se tornar mais competitiva no mercado.

Estando credenciada como Centro Universitário, a Fepesmig terá que contar com componentes de mentalidade absolutamente aberta, para que possa evoluir sem grandes sobressaltos. Assim, os projetos pensados por ela poderão ser realmente elementos motivadores, que levem todos a acreditarem na possibilidade de construção de um centro universitário dinâmico, ousado e, sobretudo, que as pessoas que compõem a Fepesmig saibam que, quando há um pensamento sistêmico e uma visão compartilhada, os sonhos podem se tornar realidade.



## **1.6 Descrição dos Capítulos**

A Introdução trata do problema da pesquisa e a justificativa do trabalho, levantando-se os problemas que deverão ser abordados no decorrer da dissertação. No Capítulo 2, são feitas colocações sobre o que vem a ser uma organização, e uma pequena revisão bibliográfica sobre o assunto. O Capítulo 3 apresenta uma discussão sobre as organizações enquanto culturas. Este capítulo está dividido em cinco tópicos: O primeiro faz uma introdução ao tema tratado. O segundo tópico, diz respeito a conceitos relativos à cultura organizacional, o que vem a ser esta cultura para os diversos autores. No terceiro tópico, são feitas referências a conceitos relativos a clima organizacional, o que vem a ser este clima e quais suas principais diferenças com a cultura. O quarto tópico discute sobre o novo desafio da liderança no clima e na cultura organizacional, onde apresenta uma nova forma de liderar em uma organização em fase de mudança. O quinto e último tópico conclui os temas tratados. No Capítulo 4, demonstra-se o procedimento metodológico a ser adotado, o quadro teórico da pesquisa e os procedimentos metodológicos propostos. No Capítulo 5, tem-se o Estudo de Caso, onde se discute a Organização Fepesmig. Aqui, entram o histórico da organização e das Faculdades por ela mantidas e o cronograma dos principais fatos ocorridos na Fepesmig durante esses períodos. A missão, as finalidades da organização são expostas também neste capítulo. Num segundo momento, tem-se a análise do atual Grupo Gerencial da organização e o resultado da entrevista com o referido grupo. Num terceiro momento, há uma discussão sobre o

Planejamento Estratégico da organização e colocações que podem servir de referência para uma análise do Grupo Gerencial, bem como para qualquer membro da organização. O Capítulo 6 traz as conclusões gerais do trabalho e se faz também sugestões para que a organização possa se repensar, além de sugerir futuras pesquisas que podem ser desenvolvidas em complemento o presente estudo.

## **2 ORGANIZAÇÕES**

### **2.1 Introdução**

Nossas vidas estão intimamente ligadas às organizações, porque necessitamos delas em todas as circunstâncias, ou seja, quando nascemos, crescemos, aprendemos, trabalhamos, nos alimentamos, nos divertimos e morremos. O homem moderno é incapaz de viver fora das organizações.

Segundo Drucker (1986), nossa sociedade está-se tornando rapidamente uma sociedade de organizações; todas as instituições terão de fazer com que o atendimento de valores, crenças e propósitos sociais básicos seja um importante objetivo de suas atividades contínuas e não uma responsabilidade social que restringe ou se situa fora de suas funções fundamentais.

Assim, conforme coloca Motta (1975), a sociedade moderna requer um tipo todo especial de personalidade, na qual estejam presentes a flexibilidade, a resistência à frustração, a capacidade de adiar as recompensas e o desejo permanente de realização. A flexibilidade torna-se mais do que uma necessidade, é um tipo de vida em que tudo se transforma rapidamente. A grande tolerância à frustração e a capacidade de adiar as recompensas agem como compensações à necessidade que o homem tem de se entregar a tarefas rotineiras na organização, esquecendo-se de preferências e laços pessoais.

Para Chanlat (1993), a organização pode ser definida como um local onde diferentes agentes contribuem com seus recursos para a produção de objetos e

serviços. É também o lugar que cada indivíduo explora, adapta e habita, a fim de realizar seus próprios objetivos.

As organizações, para Morgan (1996), são consideradas como minissociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura, podendo ver-se como um grupo bem integrado ou uma família que acredita no trabalho conjunto.

As organizações são criadas com a função de suprir alguma necessidade do Homem, e, para isso, precisa de uma estrutura de pessoas nela envolvidas e pertencentes à sociedade global. Nascem a partir de idéias de pessoas com potencial suficiente para levar consigo um grupo de colaboradores. Desta forma, é inegável que a organização nada mais seja do que uma expressão cultural, uma reprodução próxima de seu fundador, pois seu alicerce fundamenta-se nos valores iniciais trazidos pelo fundador, para constituí-la e administrá-la.

"A organização é um sistema integrado de subsistemas interdependentes, havendo intercâmbios entre os respectivos elementos: clima, cultura, estrutura, sistemas administrativos. A missão, os objetivos, a tecnologia, o produto, as atividades, a própria estrutura e os trabalhadores constituem o nicho organizacional" (Kanaane, 1995, p.30).

Podemos entender, então, que a organização é, em sua essência, o produto da integração dos membros que a compõem, pois o resultado das mais diversas personalidades que nela interagem com os seus valores e crenças possibilita à empresa constituir uma identidade própria.

Morgan (1996, p.41), metaforicamente, nos faz observar as organizações como organismos, quando diz que:

"As organizações são concebidas como sistemas vivos, que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem em termos de satisfação das suas várias necessidades. Assim, à medida que se olha à volta do mundo da organização, percebe-se que é possível identificar diferentes tipos de organizações em diferentes tipos de ambientes".

O homem, ao iniciar uma atividade em uma organização, traz consigo todo um conjunto de expectativas que anseia concretizar, objetivando a sua auto-realização. Por outro lado, a organização também espera que esta mesma pessoa seja capaz de satisfazer as suas necessidades, criando princípios que norteiem o comportamento de seus empregados (Cavedon, 1994).

E, ainda, segundo Xavier (apud Cavedon, 1994), as organizações estabelecem a sua cultura e a sua subcultura considerando a sua natureza institucional, o momento histórico da sua criação, bem como os elementos que a irão constituir. Este grupo de componentes se articulam entre si de forma a consolidar a cultura organizacional.

## **2.2 Revisão Bibliográfica**

Muito embora valores, conceitos e fatos marquem a história do homem desde os seus primórdios, o ponto de partida deste trabalho, pela sua

especificidade, está representado no marco da Administração que é a Administração Científica, chegando até os dias atuais.

A administração científica introduziu, nos primórdios deste século, a organização racional do trabalho. Taylor, técnico industrial e principal mentor deste movimento, iniciou seus estudos a partir da observação detalhada do processo produtivo nas fábricas. Constatou que os empregados, de uma forma geral, não se esforçavam para apresentar eficiência máxima em suas atividades. Além disso, o empirismo dominante nos métodos de trabalho, bem como a forma pela qual eram transmitidos, colaboravam para um baixo rendimento industrial.

Segundo Taylor (1966), o "máximo de prosperidade somente pode existir como resultado máximo de produção". Uma organização de trabalho, diz ele, em que cada operação é cientificamente analisada, conduz à melhor e única maneira de realizar uma tarefa "the best one way" com o menor esforço humano. Como resultado, obtém-se maior produtividade dos homens, das máquinas e, conseqüentemente, menor inversão de capitais.

De acordo com Taylor (1966), há uma correlação entre a prosperidade do empregado e a do empregador: ambos mantêm uma relação de dependência, necessitando um do outro para sua sobrevivência. Assim sendo, para o autor é "preciso dar ao trabalhador o que ele mais deseja - altos salários - e ao empregador também o que ele realmente almeja - baixo custo de produção".

As idéias de Taylor e seus seguidores, também conhecidas como Taylorismo, foram difundidas e generalizadas em todos os setores, sendo o seu efeito mais significativo de caráter negativo, a remoção de grande parte da

iniciativa e da autonomia do trabalho. A acentuada divisão do trabalho levou o empregado a conhecer apenas uma pequena parte do todo, fazendo com que perdesse suas fontes de auto-realização, ou seja, a identidade e o significado do trabalho.

Em decorrência disso, o envolvimento e o comprometimento com o trabalho também foram reduzidos, havendo uma perda de interesse pelo trabalho, ocasionando, então, declínio da qualidade, alto grau de rotação, absenteísmo e, conseqüentemente, queda da produtividade.

Desta forma, as relações de trabalho foram afetadas pela difusão do taylorismo, provocando então, inevitáveis conflitos ocasionados pelos interesses entre os empregados e empregadores.

O conflito surgiu na medida em que os trabalhadores buscavam melhorar as condições no seu trabalho e a gerência reagia, tornando os controles mais rígidos. A situação ficou agravada ainda com a crescente desumanização do trabalho. Foram tratados os sintomas em lugar de serem atacadas as causas. (Davis, 1981).

Segundo Follet (*apud* Motta, 1975), existem três métodos de solução do conflito: 1) o método da força; 2) o método da barganha e 3) o método da integração. Na Escola da Administração Científica pensava-se na solução dos conflitos em termos de força, sendo que, para Follet, a melhor solução seria através da integração de ambas. Sobre esta base a Escola das Relações Humanas construiu o seu edifício teórico, com o objetivo, mais ou menos claro, de aumentar a lucratividade através da diminuição dos custos oriundos dos conflitos internos à empresa.

A Escola das Relações Humanas surgiu após as experiências de Elton Mayo, na década de 30, com a valorização das relações humanas e a satisfação no trabalho como fatores favoráveis a um melhor desempenho. Desta forma, a abordagem humanística dessa Escola fez uma verdadeira revolução conceitual, pois a ênfase antes colocada na tarefa e na estrutura das organizações passava a ser colocada nas pessoas que as compunham.

Assim, essa primeira metade do século apresenta dois momentos distintos: de um lado a concepção voltada à produtividade e de outro a preocupação com a satisfação do trabalhador. Então, a partir dos anos 50 é que surgem as primeiras teorias que associavam esses dois elementos.

A Escola Comportamental preocupou-se em desenvolver estudos sobre motivação humana para explicar o comportamento individual das pessoas. Na base dessa escola, estão, entre outros, Abraham Maslow que desenvolveu a teoria das necessidades humanas e Frederick Herzberg que abordou o problema da motivação a partir da teoria dos dois fatores.

"O crescimento possui não só recompensas e prazeres, mas também muitas dores intrínsecas e sempre trará. Cada passo em frente é um passo no desconhecido e, possivelmente, é perigoso. Também significa renunciar a algo que era familiar, bom e satisfatório. Com freqüência, significa uma despedida e uma separação, mesmo conseqüentes. Também significa amiúde um abandono de uma vida mais simples, mais fácil e menos esforçada em troca de uma vida mais exigente, mais responsável e mais difícil". (Maslow, 1966, p.67).



As organizações possibilitam, através de políticas de Recursos Humanos e de suas próprias características, a satisfação de algumas necessidades e podem impulsionar os indivíduos à realização de seu potencial e desta forma influenciar positivamente o clima organizacional.

Herzberg aborda o problema da motivação a partir da satisfação ou insatisfação que o indivíduo retira de seu trabalho. Denomina fatores de higiene aqueles referentes às condições de trabalho, como clima organizacional, salário, políticas da empresa, tipo de observação recebido, etc. Estes fatores, quando presentes, evitam fontes de insatisfação, embora não assegurem satisfação. Os fatores de motivação, intrínsecos ao cargo, elevam o nível de satisfação e de produtividade, envolvem sentimentos de realização, de crescimento profissional e de reconhecimento. "Os fatores de higiene influenciam a disposição ou motivação da pessoa, enquanto os motivadores têm efeito sobre a sua habilidade". (Hersey e Blanchard, 1986).

Diante da complexidade da natureza humana, Schein (1982, p.37) coloca, como uma das hipóteses complexas, que:

"As necessidades humanas situam-se em muitas categorias e variam de acordo com a fase do desenvolvimento e a situação total da vida. Essas necessidades e esses motivos assumem graus de importância variáveis para cada pessoa, criando uma espécie de hierarquia, mas essa hierarquia é em si mesma variável de uma pessoa para outra, de uma situação para outra e de uma época para outra".

Já a Teoria dos Sistemas considera que as organizações são sistemas abertos e devem encontrar uma relação apropriada com o ambiente para

garantir sua sobrevivência, pois, de acordo com Koontz (1986), uma das definições de sistema pode ser: "uma combinação ordenada e abrangente de fatos, princípios, doutrinas, e coisas semelhantes, num campo específico do conhecimento ou pensamento".

Para Morgan (1996), a Teoria dos Sistemas apresenta os seguintes focos:

- a) a teoria sugere que deve haver harmonia com o meio, considerando-se os diferentes agentes (clientes, fornecedores, empregados, etc) e ainda com o contexto maior;
- b) defende a organização em termos de subsistemas interrelacionados. Assim as organizações contêm indivíduos que pertencem a grupos, que pertencem a divisões, a organizações maiores e assim por diante;
- c) tenta estabelecer congruências entre sistemas diferentes, identificando e eliminando disfunções potenciais.

A Teoria dos Sistemas traz, ainda, alguns conceitos, a saber:

- 1. o sistema deve ser visto como um todo maior do que a soma de suas partes;
- 2. podem ser abertos (quando faz trocas com o meio) ou fechados (quando não possuem interações com o meio);
- 3. o sistema deve ter fronteiras. Nos sistemas ditos sociais (por exemplo uma empresa), as fronteiras, apesar de visíveis, não são rígidas, impenetráveis ou fechadas;
- 4. os sistemas físicos fechados tendem à entropia (morte). Os sistemas abertos têm condições de sobreviver, desde que haja troca equilibrada com o meio;

5. para sobreviver, o sistema aberto deve buscar a "homeostase dinâmica" - para que uma empresa sobreviva, as suas entradas devem ser, pelo menos, iguais às suas saídas;
6. o equilíbrio e sobrevivência do sistema dependem de feedback para o controle gerencial;
7. um sistema é composto de subsistemas que interagem entre si. São hierárquicos;
8. os sistemas abertos, e principalmente os sistemas sociais, tendem a crescer, tornando-se mais complexos e elaborados, distendendo fronteiras, criando um novo supra-sistema;
9. os sistemas abertos podem alcançar seus resultados de diversos modos. "Num sistema social, metas podem ser alcançadas com entradas diferentes e com os mais diversos processos ou métodos; não existe uma única maneira ideal" (Koontz, 1986).

Do ponto de vista da ergonomia, conforme expõe Santos e Fialho (1995), pode-se dizer que um sistema é um conjunto de componentes: homem, tecnologia, organização e meio ambiente do trabalho, dinamicamente relacionados em uma rede de comunicações, formando uma atividade para atingir um objetivo.

A ênfase da Teoria dos Sistemas é nas características da organização e nos seus contínuos ajustamentos, tentando resolver os problemas específicos surgidos numa visão da realidade muito ampla.

Sobre o cenário vislumbrado pela Teoria dos Sistemas é que surge, então, a Teoria Contingencial defendendo que não há uma única maneira ideal de

conduzir as situações e essa é uma de suas principais contribuições, indo, assim, contra os princípios de alguns teóricos de que deve-se buscar normas e procedimentos que definam, determinem a atitude dos líderes frente às situações de trabalho, ou seja, que se busque a forma ideal de fazer as coisas, não considerando as particularidades de cada situação.

O pensamento contingencial (ou situacional) não é resultado do trabalho de uma única pessoa ou grupo. Henry Fayol já falava no "senso de proporção", onde os gerentes deveriam ser flexíveis, adaptando seus conhecimentos às diferentes situações. Follet (*apud* Hampton, 1983) deixa claro o pensamento sistêmico ao alertar os "gerentes que sua liderança e direção causariam menor ressentimento e confusão junto aos subordinados se pudessem perceber a lógica ou lei da situação". Pode-se citar ainda a contribuição de McGregor com a elaboração de sua Teoria Y, onde os gerentes têm mais liberdade para escolher uma abordagem mais participativa, de acordo com a maturidade de seus subordinados.

A palavra contingência significa algo eventual, que pode ou não acontecer. É uma possibilidade que pode ou não se concretizar através da experiência e da evidência. As pesquisas mostram que o desenho organizacional depende da interface da organização com o ambiente. Por esse motivo, os estudos em tecnologia e ambiente se aprofundaram, uma vez que as variações nesses últimos interferem na estrutura da organização.

A Teoria Contingencial defende que não há uma maneira ideal de conduzir as situações, que não há nada absoluto, definitivo nas organizações ou na teoria administrativa - tudo depende, tudo é relativo. Os aspectos universais e

normativos devem ser substituídos pelo critério de ajuste entre organizações, ambiente e tecnologia.

Atualmente, o ambiente no qual estão inseridas as organizações é muito dinâmico e imprevisível, sendo pouco controlável. Isto se deve à rápida evolução tecnológica que gera um elevado grau de incerteza. Assim, considera-se uma organização adequadamente administrada quando se adapta às restrições do ambiente e da tecnologia.

Os autores que defendem a teoria contingencial mostram consenso acerca de alguns aspectos, como os relacionados abaixo:

1. rejeitam os conceitos rígidos e universais por não existir uma única forma de alcançar os objetivos;
2. como a teoria é uma prática situacional, deve-se desenvolver habilidades de diagnóstico, a fim de que se tenha a atitude certa na hora certa;
3. pode ser aplicada a inúmeras situações e, principalmente, naquelas que envolvem componentes comportamentais.

Morgan (1996, p.48) discorre também sobre as vantagens e limitações do que ele denomina de 'metáfora orgânica', quando diz que:

"Ao se explorar os paralelos entre organismos e organizações, em termos de funcionamento orgânico, relações com o meio, relações entre espécies e ecologia mais ampla, tem sido possível produzir teorias diferentes e explicações que possuem implicações muito práticas para a organização".

Nesta metáfora, são consideradas algumas forças, sendo que a principal é a ênfase no aspecto organização - meio. Como segunda força, ele coloca que

a administração das organizações pode ser melhorada freqüentemente através da atenção sistemática às necessidades das mesmas, que devem ser satisfeitas. O foco nas necessidades leva a ver a organização como processos de interação que devem ser balanceados interna e externamente. Uma outra força da metáfora está na contribuição para o desenvolvimento organizacional, através da Teoria Contingencial.

Uma das limitações está no fato de os organismos vivos estarem num meio concreto, enquanto que as organizações e a sociedade podem ser vistas como fenômenos construídos socialmente, com base nas idéias, crenças e valores dos seres humanos.

Assim, diante do contexto no qual estamos vivendo, se faz importante a colocação de Pinchot (1994), ao afirmar que "as organizações para lidarem com a complexidade e a fluidez do mundo atual, devem possuir uma estrutura mutável a fim de que se altere conforme os problemas surgidos".

As organizações modernas, para Morgan (1996), são mantidas por sistemas de crenças que enfatizam a importância da racionalidade, sendo que a sua legitimidade aos olhos do público depende da habilidade que tenham de se mostrarem racional e objetivamente em ação.

## **2.3 Conclusões**

Com a mudança das oportunidades e desafios empresariais, as pessoas estão mudando os seus processos de trabalho, as suas relações, o seu

relacionamento com as tecnologias e mesmo os valores e as direções adotadas. Assim, a flexibilidade torna-se mais do que uma necessidade em um tipo de vida em que tudo se transforma rapidamente.

As organizações têm, portanto, a responsabilidade de não apenas produzirem bem o que se propõem a produzir, mas também de gerarem, na sociedade onde se inserem, princípios fundamentais que conduzam as pessoas a quererem buscar padrões de comportamento condizentes com uma idéia de justiça e igualdade para todos.

A análise do ambiente organizacional ainda é bastante precária, requerendo muita pesquisa, mas sabe-se que seu conhecimento é de vital importância para a compreensão dos mecanismos organizacionais, pois assim colocará em prática, mais facilmente, suas atividades principais, ou sejam, alcançar os objetivos, manter um bom clima organizacional ou ambiente interno e adaptar-se ao ambiente externo.

Assim, conforme Shinyashiki (1995), a empresa é o lar onde as pessoas podem concretizar seus sonhos. É um centro de aprendizagem constante, onde seus colaboradores têm a chance de se aperfeiçoar, de ampliar sua visão, de trabalhar com o novo, o desconhecido e o mutante.

### **3 ORGANIZAÇÕES ENQUANTO CULTURAS**

#### **3.1 Introdução**

Assim como as sociedades, as famílias e todas as demais instituições sociais, as organizações têm sua cultura própria, ou seja, o conjunto de regras, valores, conhecimentos e princípios que servem como a espinha dorsal da estrutura a que pertencem.

Nas organizações, essa cultura é formada pelos fatos e fatores positivos e negativos, internos ou externos, relevantes ou cotidianos que compõem a sua história, sendo que cada uma delas, de conformidade com seu ramo de atuação, vai adquirindo, com o passar do tempo, características próprias e passando a seguir as tendências que estejam em voga à determinada época.

A organização, apesar de possuir sua estrutura cultural, como já dito, não se faz sozinha: ela conta com a atuação de todos os seus colaboradores e seus dirigentes e, de acordo com os destinos que estas pessoas lhe dão, é que vai escrevendo sua história, se formando seu presente, e conseqüentemente, projetando seu futuro.

Ao formar seu quadro de pessoas, a empresa se preocupa com a qualificação profissional de seus futuros contratados, não sendo traçado um perfil econômico-social que deva ter uma pessoa que venha a ser seu colaborador. Em decorrência disso, a cada etapa de vida da empresa, vão sendo agregados valores parecidos ou radicalmente diferentes aos da própria



empresa. Um novo diretor, gerente, ou qualquer outra função, ao receber um novo ocupante, traz à empresa novas experiências pessoais e profissionais, enriquecendo e contribuindo para a cultura organizacional.

Isso não significa que a empresa viva em constante mutação cultural, posto que ela tem seu próprio perfil, estilo e segue suas próprias tendências, pois se assim não o fosse, a organização não suportaria. O que ocorre é a junção e agregação de novas experiências que podem ser, ou não, levadas à diante e seguidas pela organização.

Processo inverso também ocorre com igual frequência, pois, os componentes de uma instituição, além de trazer consigo novos valores, também os adquire face à sua vida profissional. Dessa forma, vemos que a empresa recebe e empresta cultura.

### **3.2 Conceitos relativos à Cultura Organizacional**

Popularmente, o termo cultura se refere ao *modus vivendi* de qualquer sociedade e, até mesmo, à bagagem de conhecimentos adquiridos por uma pessoa no decorrer de sua vida, através de experiências pessoais ou adquiridos nos bancos escolares.

Para Morgan (1996), cultura refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos, sendo o seu conceito usado mais

genericamente para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida.

A partir do momento em que o homem passa a viver em grupo, normas e valores surgem a fim de estabelecer o comportamento dos seus componentes e permitir uma convivência coerente e pacífica. De geração em geração, estas regras vão sendo incrementadas, constituindo-se, assim, em nossa herança cultural.

Para Katz e Kahn (1987), assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivos que são transmitidos aos novos membros do grupo.

A necessidade de segurança emocional, de pertencer a um grupo e a obtenção de respostas favoráveis ao seu comportamento fazem com que o indivíduo se ajuste a regras de comportamento determinadas pela sociedade. Assim, o homem adere aos hábitos e costumes pelo desejo de aprovação e inserção no grupo.

As atividades, crenças e valores dos integrantes de uma organização juntam-se às tradições, precedentes e formas habituais de comportamento da organização como um todo, para formar uma determinada cultura. Assim, essa cultura cria um comportamento modal, que passa a servir de padrão e influencia profundamente cada um dos seus integrantes. Constitui o cerne das atividades de desenvolvimento da organização (Caravantes, 1995).

Argyris (1968) reconhece que o meio social exerce um enorme poder sobre o ser humano, pois gerencia os seus desejos, aspirações e necessidades,

fornecendo subsídios para a interpretação da realidade, o que determina a sua relação consigo mesmo e com os demais.

Logo, podemos observar o quanto a cultura exerce um papel importante sobre o indivíduo dirigindo a sua conduta, os seus pensamentos e os seus sentimentos. No entanto, o ser humano não está sujeito apenas à herança cultural, mas também à influência de regras e normas que regulam o comportamento dos colaboradores dentro das organizações de trabalho.

Sabendo-se que a cultura é um conjunto de características singulares de determinado agrupamento social e que a organização, sendo um agrupamento social, também possui sua cultura própria. Então, o que se espera, é que as pessoas que trabalham na organização devam ter a mesma cultura, ou seja, a mesma maneira de ser, pensar e agir.

Schein (1986, p.79) é um dos autores comumente encontrado na literatura sobre cultura organizacional, conceituando-a como:

"Conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para ser considerados válidos e inseridos a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas".

Toda organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, usos e costumes. O clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal. O clima organizacional também reflete a história das porfias internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e

seu "layout" físico, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema (Katz e Kanh, 1987).

Assim sendo, temos que a cultura de uma organização, para Schein (1982), compreende três funções básicas:

- a) a de dar sentido de pertinência aos seus membros, o que ele denomina de integração interna;
- b) a de dar as condições essenciais de adaptabilidade e flexibilidade organizacional às mudanças ambientais, o que ele denomina de adaptação externa; e
- c) a de proteger a organização das ameaças externas, esta decorrente das duas anteriores.

Fleury (1996, p.87) analisando a cultura organizacional e as estratégias relativas a mudanças, observa que:

"Na opinião de Schein e de outros autores, o conjunto de pessoas que forma a organização é responsável pela formação da cultura, pela criação do conjunto de pressupostos básicos e por sua transformação. Entretanto, o mesmo autor atribui especial importância ao papel dos fundadores da organização no processo de moldar seus padrões culturais. Os primeiros líderes, ao desenvolver formas próprias para equacionar os problemas da organização, acabam por imprimir sua visão de mundo aos demais, e também a sua visão das funções que ela deve desempenhar. Depois dos fundadores, os gerentes profissionais também desempenham este papel. Ou seja, apesar de todos os membros serem iguais no processo de criação e moldagem da cultura,

uns são mais semelhantes do que os outros, alguns produzem e internalizam os padrões culturais de uma organização, outros nela são socializados e a internalizam".

Todo indivíduo, no momento em que passa a compor um grupo social, incorpora os valores, sentimentos e condutas direcionados por esse grupo. Assim, ao fazer parte de uma organização, o trabalhador se ajusta a esses elementos de modo a cooperar para a realização dos objetivos organizacionais indo em busca, também, da satisfação de suas necessidades.

Segundo Aquino (1991), a obra humana na qual se inclui a empresa é uma expressão cultural e uma reprodução próxima de seu criador. Para ele, as bases de uma empresa resultam dos valores iniciais inoculados pelos pioneiros. O resto é consequência dos valores nela internalizados em seus primeiros anos de existência.

Kanaane (1995, p.32) apresenta um conceito de cultura organizacional:

"O conjunto de valores, normas e padrões sociais influenciam o ambiente organizacional, delimitando o que se conceitua por cultura organizacional. Esta, por sua vez, se constitui gradativamente a partir de valores que vão sendo cultuados por seus membros, muitas vezes pertencentes a subculturas distintas".

Definições como estas, deixam claro que a cultura é um somatório de elementos integrados que compõem um produto final.

A essência da cultura é, em grande parte, ideacional, abstrata e comportamental. Os elementos que a compõem (valores, crenças, atitudes,

normas, símbolos, etc.) têm características e vida própria, apesar de na literatura serem usados como sinônimos.

O que se compreende, então, é que a cultura de uma organização compõe a cultura da sociedade na qual está inserida, servindo para uma maior e melhor compreensão da gestão empresarial, demonstrando a significativa contribuição do mundo organizacional para a visão de mundo do grupo social sobre a qual exerce influência. Sintetizando, podemos dizer que: as organizações interferem concretamente na cultura da sociedade à qual pertencem e concomitantemente são influenciadas por variáveis culturais desta mesma sociedade.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p.198) distinguem três níveis da análise da cultura das organizações:

"O primeiro nível relaciona-se com a cultura observável ou a" forma que fazemos as coisas por aqui." São métodos que o grupo criou e que ensina para os novos membros. A cultura observável inclui histórias únicas, cerimônias e rituais corporativos, que contam a história de um grupo de trabalho bem sucedido.

O segundo nível de análise mostra que os valores compartilhados podem desempenhar um papel importante na ligação entre as pessoas e podem ser um poderoso mecanismo de motivação para os membros desta cultura (...). Em análise cultural, o termo compartilhado quer dizer que o grupo é um todo.

No nível mais profundo da análise cultural, temos as suposições comuns, ou as verdades implícitas que o conjunto dos membros da corporação compartilha em decorrência da experiência conjunta".

Partes importantes da cultura de uma organização têm origem na experiência coletiva de seus membros. Estas experiências podem ser observadas no dia a dia da organização, ou quando se pede para que os membros da mesma possam falar sobre ela. Estes elementos culturais de cada organização podem ser um grande fato de competitividade, de identidade, fazendo com que a organização possa se diferenciar das concorrentes.

Na análise organizacional, história, ritos e símbolos devem ser vistos de perto, pois estes elementos revelam como a organização funciona, qual a missão real da organização (história) e como as pessoas se integram.

A história dentro da organização, além de relatar os feitos dos seus fundadores, torna conhecida qual a sua missão, serve também para situar os novos membros dentro do contexto. É importante salientar que, na grande maioria das vezes, a história contada não é totalmente precisa.

Em essência, as histórias mostram como os membros da organização enxergam o mundo e como reagem uns aos outros.

Schermerhorn (1999, p.199) diz que os ritos e rituais são alguns dos aspectos mais óbvios da cultura organizacional.

"Os ritos são atividades padronizadas e repetitivas usadas em épocas especiais para influenciar o comportamento e entendimento dos membros da organização; os rituais são sistemas de ritos". Para este autor, outro aspecto que deve ser observado são os símbolos de uma organização. Por símbolo cultural ele entende: "qualquer objeto, ato ou evento que sirva para transmitir um significado cultural encontrado nas organizações".

Toda organização tem suas regras e papéis culturais, que mudam de organização para organização. Estas regras e estes papéis especificam quando diversos tipos de ações são adequados e a posição dos membros individuais no sistema social; por exemplo, como age cada gerente dentro da organização.

Para analisar uma cultura organizacional, não basta apenas ver seus aspectos observáveis: é necessário ver seus valores implícitos, ou seja, aqueles que fazem os elementos daquela organização pensarem e sentirem da mesma forma. Estes valores são compartilhados entre os membros, podendo levar a um grande desempenho da organização, como também fazer com que qualquer mudança seja mais difícil. Essa análise deve ser feita com bastante atenção, pois, muitas vezes, estes valores implícitos estão baseados em mitos organizacionais, ou seja, crenças não confirmadas e geralmente não declaradas, que são aceitas sem qualquer análise (Schermerhorn, 1999).

Os valores implícitos geralmente são formados por lideranças que acabam marcando seu modo de ser e pensar na organização.

Nos dias de hoje, mais do que nunca, as organizações precisam se repensar, mas a cultura organizacional está arraigada em seus membros, sendo difícil, muitas vezes, um processo de mudança, pois esta gera, na maioria, desconforto, requer um novo procedimento, um pensar diferente, uma nova postura.

Senge (1999, p.118) alerta sobre a dificuldade que uma organização pode ter para mudar, pois cria um processo de equilíbrio para se manter.



"Em geral, os círculos de equilíbrio são mais difíceis de identificar do que os círculos de reforço, porque, na maioria das vezes, parece que nada está acontecendo (...). Ao contrário, o processo de equilíbrio mantém o "status quo" mesmo quando todos os participantes querem mudanças. Segundo Lewis Carroll, em "Queen of Heart", a sensação da necessidade de "correr o mais rápido possível para se manter no mesmo lugar" é um sinal de que pode haver um círculo de equilíbrio por perto.

Os líderes que tentam mudar a organização freqüentemente se surpreendem ao verem-se aprisionados em processos de equilíbrio. Para eles, é como se seus esforços enfrentassem uma súbita resistência que parece vir do nada. (...) a resistência é uma resposta do sistema, na tentativa de manter uma "meta implícita" ao sistema. Enquanto esta meta não for reconhecida, os esforços de mudança estarão condenados ao fracasso. Enquanto o líder continuar sendo "modelo", seus hábitos de trabalho estabelecerão a norma. Ou ele muda seus hábitos, ou estabelece diferentes modelos. (...) A resistência à mudança não tem caprichos nem mistérios. Quase sempre surge de ameaças às normas e formas tradicionais de fazer as coisas. Essas normas estão associadas aos relacionamentos de poder estabelecidos. Uma norma é arraigada porque a distribuição de autoridade e controle é arraigada. Em vez de tentar insistentemente vencer a resistência à mudança, líderes habilidosos identificam a fonte de resistência. Concentram-se diretamente nas normas implícitas e nos relacionamentos de poder associados a esta norma".

O grande desafio que se põe hoje é conscientizar a organização que a mudança não é apenas necessária, mas essencial para que ela possa responder às necessidades da comunidade em que está inserida.

### **3.3 Conceitos relativos a Clima Organizacional**

Falar em clima organizacional é nada mais nada menos do que abordar o que é conhecido como "ambiente organizacional" ou "ambiente de trabalho", pois, para Dejours (1992), o ambiente de trabalho é o palco onde o indivíduo coloca as suas projeções, os seus desejos e desempenha seu papel. É através do trabalho que o homem participa das relações sociais e transfere os seus anseios infantis e sua história afetiva.

Ao conceituar clima organizacional, há uma necessidade de diferenciação em relação a outros conceitos que se assemelham. Clima organizacional se refere às descrições coletivas do ambiente da organização, enquanto que o clima psicológico, às vezes usado como sinônimo por Sims e Lafollete (*apud* Barr, 1995), é pertinente às descrições individuais dos processos organizacionais.

Cavedon (1994, p.115) nos diz que:

"Se os trabalhadores forem aceitos como agentes da organização, portadores de uma personalidade madura e lhes for permitido expressar suas necessidades, bem como concretizá-las, o seu ambiente será sadio, predisposto ao crescimento, tanto organizacional quanto pessoal".

Vários são os conceitos encontrados sobre clima organizacional. Na opinião de Luz (1996), clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período. Ressalta, ainda, que é importante destacar o fator tempo no conceito, uma vez que o clima organizacional é instável, conforme a influência que sofre de algumas variáveis.

Nos conceitos propostos por Sousa (1978), encontram-se alguns pressupostos, que poderão ajudar a entender melhor o que é clima organizacional.

Para Sousa (1978), cultura organizacional "é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema", sendo composta de três elementos: "os preceitos, a tecnologia e o carácter".

Por preceitos, ela entende:

"A autoridade e o conjunto de regulamentos e valores, explícitos e implícitos, que regem a vida organizacional, incluindo-se aí: política administrativa, costumes sociais, estilos de gerência, rituais, cerimônias, tabus, tradições, dogmas, padrões de conduta esperada, etc".

Tecnologia, para a autora, é:

"O conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional, inclusive em suas relações com o ambiente externo, incluindo-se aí: máquinas, equipamentos, divisão de tarefas, estrutura de funções, leiaute, racionalização do trabalho, recursos materiais, cronogramas, redes de comunicações, linguagem especializada, metodologia de serviços, etc".

E, por carácter, teríamos:

"O conjunto das manifestações afetivo-volitivas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização, incluindo-se aí: alegria, depressão, agressividade, medo, tensão, malícia, entusiasmo, carinho, apatia, etc".

Então, para Souza (op.cit,;23), a "cultura assim concebida coincide com três subsistemas principais da organização: o gerencial-administrativo, o tecnológico-estrutural e o psicossocial".

Desta forma, a autora chega ao conceito de clima organizacional, que para ela é:

"Um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois. A excessiva importância dada à tecnologia leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afetos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva a climas de tranqüilidade e confiança, etc. E, como cada um dos três elementos culturais é formado por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade".

Para que se consiga manter um clima organizacional adequado, deve haver uma transparência de propósitos, onde os colaboradores em todos os níveis tenham confiança e sejam respeitados em relação às suas expectativas futuras, pois conforme Kanaane (1995), o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho reflete o grau de participação e colaboração dos

envolvidos e captar o clima e a cultura organizacionais e atuar no sentido de adaptá-los, tanto às demandas internas quanto às externas, vem atestar o processo contínuo de desenvolvimento das organizações.

Também são colocadas algumas variáveis, segundo Luz (1996), que afetam o clima organizacional, que são: os conflitos intra-organizacionais - ocorridos entre pessoas (que é considerado normal), grupos (passa a ser preocupante) e pessoas e organização (prejudicial ao clima organizacional) -, fatores positivos e negativos da organização e fatores externos à organização. Resumindo, Luz (1996) afirma que o clima é afetado pelos conflitos e pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como pelos fatores externos que ocorrem no contexto sócio-econômico e político, como, também, na vida particular dos funcionários.

Portanto, um clima proativo é função direta do estado de agregação e satisfação dos profissionais nas suas respectivas funções dentro da organização, pois, conforme apontam os estudos, para garantir a eficiência e a produtividade é necessário redesenhar os empregos para conferir-lhes novos atributos e reestruturar as organizações criando desta forma um ambiente adequado aos funcionários.

### 3.4 Novo desafio da liderança no clima e na cultura organizacional

Cada organização, quando nasce, traz consigo os "gens" de seus fundadores, suas idéias, seu modo de ser e ver o mundo. Muitas organizações tradicionais ainda hoje usam a dominação como forma de impetrar a cultura na produção. Nessas organizações o poder é centralizado, há um grande medo de perder posição no mercado e *status quo*, havendo uma hierarquia rígida e pouco respeito pelo ser humano.

Weber (*apud* Morgan, 1996, p. 282) escreve sobre a dominação:

"Dominação pode ocorrer de muitas maneiras diferentes. Primeiro e mais obviamente, dominação surge quando uma ou mais pessoas coagem outras através de uso direto de ameaça ou força. Entretanto, dominação também ocorre sob formas mais sutis: quando aquele que dita as regras pode impor a sua vontade sobre os outros, sendo, ao mesmo tempo, percebido como tendo o direito de fazer isto. Este é o tipo de dominação que mais interessou Weber e muito da sua atenção foi voltada à compreensão do processo através do qual formas de dominação se tornam legítimas e consideradas normais, ou então, relações de poder socialmente aceitáveis: modelos de autoridade formal nos quais aqueles em posição de mando se vêem como tendo o "direito" de dirigir, enquanto aqueles que se acham submetidos a tais regras consideram que têm o "dever" de obedecer".

Isto acontece com freqüência em organizações onde o poder é centralizado nas mãos de poucos, onde aquele que dirige se sente na obrigação de ter todas as respostas e toda a responsabilidade pelo sucesso da organização.

Não se questiona aqui a necessidade do exercício do poder, mas sim, como ele é exercido, posto que em toda organização existe este exercício. No comportamento organizacional, Schermerhorn (1999, p. 212) defende que:

"Poder é definido como a capacidade de conseguir que alguém faça algo que você quer que seja feito, ou a capacidade de fazer as coisas acontecerem do modo que você quer. A essência do poder é o controle sobre o comportamento dos outros. O poder é a força que você usa para fazer as coisas acontecerem de uma forma pretendida, enquanto influência é o que você tem quando exerce o poder e é expressa pela resposta comportamental dos outros ao seu exercício do poder".

Nas organizações mais tradicionais, o poder das posições gerenciais vem de três fontes, basicamente: o poder de recompensas, punições e legitimidade (autoridade formal). Os dois primeiros tipos usam de mecanismos para forçar os funcionários a acatarem suas ordens, tais como promoções ou demissões. Este tipo de gerenciamento, freqüentemente usado nas organizações, surte efeito fazendo com que os funcionários tenham somente um relacionamento de interesse pessoal com a organização e não criativo ou afetivo.

O poder legítimo ocorre quando os funcionários reconhecem que aquele que comanda tem o direito de comandar. Esta crença gera uma autoridade que é respeitada e acatada pelos demais. Se esta legitimidade vier a acabar, a autoridade não será mais aceita pelos subordinados.

Também, dentro das organizações, há o poder pessoal de determinados indivíduos que pode ser dividido em poder de referência e poder de especialização:

"O poder de referência é a capacidade de controlar o comportamento de outrem porque a pessoa quer se identificar com a fonte de poder. Neste caso, um subordinado obedece ao patrão porque quer se comportar, perceber ou acreditar naquilo que o padrão faz. (...) Já o poder da especialização é a capacidade de controlar o comportamento de outras pessoas por meio do conhecimento, experiência ou julgamento que os outros não têm, mas precisam" (Schermerhorn, 1999, p.213).

Conforme o mesmo autor, a busca pelo poder ou aumento do mesmo dentro de uma organização é um fator que leva muitos gerentes a gastar grande parte da sua energia. As estratégias mais comuns para se obter maior influência são:

- Razão: usar fatos e dados para apoiar um argumento lógico;
- Amizade: usar elogios, boa vontade e impressões favoráveis;
- Coalizão: usar o relacionamento com outras pessoas como apoio.
- Barganha: usar a troca de favores como base de negociação;
- Assertividade: usar uma abordagem pessoal, direta;
- Maior autoridade: obter maior apoio do nível superior para seus pedidos;
- Sanções: usar as recompensas e punições da organização.

A disputa pelo poder, a politicagem, pode levar muitas organizações a um grande desastre, pois, na maioria das vezes, interesses individuais vêm anteriormente ao interesse coletivo. Num contexto de mudança, como estamos



passando nos dias de hoje, a rapidez de tomada de decisão, a rapidez para adaptar as organizações aos novos contextos exigem uma forma diferente de se exercer o poder.

O poder deve e sempre será exercido, só que hoje se exige um novo perfil profissional para o seu exercício e, conseqüentemente, um novo modelo de organização.

Senge (1999, p.302) afirma que para se romper com o poder da politicagem interna e das dissimulações dos gerentes, ou de qualquer elemento dentro das organizações é necessário que se desenvolva uma visão compartilhada.

"Um pressuposto alternativo é que, acima e além do interesse próprio, as pessoas querem realmente fazer parte de alguma coisa maior que elas mesmas. Elas querem contribuir para a criação de algo importante. E valorizam fazê-lo junto com os outros. (...) é que as pessoas possuem um sentido de propósito inato e que quando refletem sobre o que realmente desejam a maioria descobre que aspectos da sua visão dizem respeito às suas famílias, suas comunidades, suas organizações e, para algumas, seu mundo. Essas ainda são "visões pessoais" no sentido de que emanam de um indivíduo, mas estão muito além do próprio interesse do indivíduo no sentido mais restrito.

Quando as organizações estimulam visões compartilhadas, elas geram esse comprometimento e preocupação mais ampla. A criação de uma visão compartilhada faz com que as pessoas reconheçam seus maiores sonhos e ouçam os sonhos umas das outras. Quando

gerenciada com sensibilidade e persistência, a criação de uma visão compartilhada começa a estabelecer um sentido de confiança que surge naturalmente com a auto-revelação e com o compartilhamento sincero de nossas mais altas aspirações (...). Quando as pessoas começam a expressar e ouvir a opinião umas das outras, o alicerce de ambiente politiquero começa a desmoronar - a crença de que tudo o que nos importa é nosso próprio interesse. As organizações que não conseguem estimular genericamente as visões compartilhadas, ou que impingem visões unilaterais a seus membros fingindo que são compartilhadas, não conseguem introduzir esse compartilhamento mais amplo. Embora possam criar um ambiente isento de politicagem".

Senge afirma que uma visão compartilhada não é uma idéia, mas sim uma força que impulsiona as pessoas. Quando uma organização consegue ter uma visão compartilhada, esta visão deixa de ser abstrata, é como se já existisse. Ela é estimulante por si só. Quem participa de uma organização que tem uma visão compartilhada, sente-se dentro de uma comunidade com um mesmo propósito.

"Uma visão é realmente compartilhada quando você e eu temos a mesma imagem e assumimos o comprometimento mútuo de manter esta visão, não só individualmente, mas em conjunto. (...) O poder das visões pessoais vem de um interesse individual profundo com a visão. O poder das visões compartilhadas resulta de um interesse comum. (...) Uma visão compartilhada conta com o verdadeiro comprometimento de

muitas pessoas, pois reflete visão pessoal de cada uma delas" (Senge 1990, p.234).

Dentro deste contexto é importante salientar que o papel das lideranças organizacionais é de grande importância, pois requer dos mesmos grande motivação para mudanças, não só das rotinas administrativas, mas precisamente, uma mudança de visão de mundo, de crença, de estar aberto a criar um novo valor, como já disse Bill O' Brien: "um valor é apenas um valor quando é voluntariamente escolhido".

Esses líderes, no contexto de mudança, devem estar preparados para saber que, em uma organização que está se repensando, mudando, as tentativas, erros e acertos fazem parte do contexto. A criatividade deve ser sempre estimulada, pois o contexto contemporâneo assim exige.

A palavra do momento é "empowerment", ou seja, concessão do poder: é o processo pelo qual os líderes organizacionais ajudam outros a adquirirem e usarem o poder necessário para tomar decisões que afetam a si mesmos e ao seu trabalho. Nesta nova ordem, o poder deve ser compartilhado, gerando maior comprometimento, maior sinergia, maior responsabilidade, maior realização. E gerando menos transferência de responsabilidade em caso de erros, menos justificativas, criando assim um novo ambiente organizacional.

Para que esta concessão de poder possa se realizar de uma forma eficaz dentro de uma organização, é necessário, além de uma nova postura, ser encarado como o grande desafio, pois os funcionários e dirigentes precisam acreditar e se prepararem para assumir seu novo poder e seu novo potencial de influência. A chave consiste em mudar o conceito de poder dentro da

organização de um ponto de vista que destaca o poder sobre outros para um ponto de vista que destaca o uso do poder para conseguir que as coisas sejam feitas.

Para se implementar esta nova forma de ação dentro das organizações, tornando clara e sem ambigüidade a delegação de autoridade para níveis inferiores, gerando confiança e credibilidade, é necessário um planejamento estratégico da organização que deve ser integrado e participativo em todos os níveis. A comunicação deve ser um ponto forte na organização pois as lideranças devem repassar de forma clara as informações, para que o fluxo das mesmas seja objetivo e garanta o seu bom andamento.

Com esta nova forma o poder se dilui ou pelo menos muda de direção. O que vai garantir o resultado da organização, que ela não se dissolva em vários departamentos isolados, são valores comuns, com visão compartilhada.

Geus (1988, p.96), diz:

"É importante que os objetivos individuais das subestruturas estejam em harmonia com os objetivos do sistema e sejam por estes viabilizados. Grosso modo, isto significa que a estrutura maior deve deixar claro e provar para todas as suas partes componentes, até os seres humanos, individualmente, que a sobrevivência e a auto-realização de todos serão melhores viabilizadas pelo trabalho em conjunto em prol da sobrevivência e do desenvolvimento do todo".

Numa organização que aprende, é necessário que todos que dela fazem parte saibam que os líderes têm o seu papel importante dentro da organização,

mas não são os "heróis lá em cima a dirigir a mudança", conforme Senge (2000, p.34):

"Você dirige um carro. É uma máquina que você controla com o objetivo de chegar ao lugar que deseja: o carro o leva até lá. Todavia, não se dirige uma planta para fazê-la crescer. Da mesma forma, diríamos nós, os líderes não dirigem suas organizações. A organização é uma comunidade humana. É um sistema vivo, como o é uma planta ou um adolescente. Não há ninguém dirigindo-a. Mas há muitas pessoas cuidando do jardim".

É neste contexto que o desafio das organizações e seus líderes se coloca nos dias de hoje.

### **3.5 Conclusão**

Percebe-se, pelo exposto neste capítulo, que, por ser subjetivo, o conceito de cultura e clima organizacionais difere, por vezes sutilmente, de um autor para outro, sendo que cada definição enfoca um dos componentes com maior ênfase, pois, segundo Da Matta (*apud* Tavares, 1991) "a multiplicidade de conceitos tem a ver com o caráter holístico destes campos de conhecimento, que escapam dos parâmetros da lógica formal e do racionalismo estrito, características marcantes da ciência e da filosofia ocidentais, sobretudo após o Renascimento".

Muito importante se faz, dentro de qualquer organização, um ambiente de trabalho, pois os indivíduos que a integram precisam sentir-se importantes, não deixando de lado o profissionalismo.

Segundo Morgan (1996, p.63), a visão representativa da cultura leva a ver que as organizações são em essência realidades socialmente construídas que estão muito mais nas cabeças e mentes dos seus membros do que em conjuntos concretos de regras e relacionamentos. O autor ainda coloca que, para se chegar à compreensão da cultura de uma organização, é necessário desvendar tanto os aspectos mais simples como aqueles mais vivos do processo de construção da realidade.

Assim, devemos considerar a colocação de Thévenet (1991) relatando que:

"A cultura não é uma solução. Apesar de sedutor, o conceito decepciona rapidamente a muitos. A cultura é uma realidade que somente tem sentido quando confrontada com a realidade dos problemas a serem resolvidos. Levar em consideração a cultura, juntamente com a análise rigorosa dos problemas propostos à empresa é, em si, o caminho de uma administração eficiente."

Atualmente, na busca pela integração entre os aspectos técnicos das organizações e o comportamento das pessoas, refaz-se a questão funcional como intérprete dessa união, refletindo enfoques estratégicos e participativos, culminando no "objetivo comum" sugerido por Senge (op.cit.,18), quando afirma: "Se existe uma idéia sobre liderança que tenha inspirado organizações por milhares de anos, é a capacidade de transmitir aos outros a imagem do futuro que pretende criar".

Em sua liderança baseada em princípios, Covey (1994, p.294) enfatiza ainda que para caracterizar transformação é necessário "mudar a realidade de nosso fundo particular para que fique mais próxima de nossos valores e ideais".

Emerge, então, desse contexto uma postura gerencial integrada, a qual, associada às tendências mundiais de globalização das atividades sociais, políticas e econômicas, concede espaço à prática do método científico nos processos de fabricação (do projeto ao atendimento), nas atividades de coordenação e reavaliação e no desenvolvimento do potencial humano.

Desta forma, é lançado um novo enfoque e uma nova forma de encarar a liderança, a cultura e o clima das organizações atuais.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 4.1 Introdução

Para LaFollette (*apud* Bär, 1995), pesquisas sobre condições de trabalho são importantes para minimizar conflitos entre as necessidades dos indivíduos e das organizações, pois através do conhecimento das aspirações, desejos e necessidades dos funcionários, é que medidas poderão ser adotadas, de modo que a organização possa alcançar seus objetivos institucionais e atender às expectativas dos indivíduos no trabalho. Nesse particular, muito útil mostram-se os estudos sobre clima organizacional para o diagnóstico da organização e para intervenções e mudanças.

Dada a sua importância, é que foi escolhido o aspecto clima e cultura organizacionais, como tema para a pesquisa de campo, pois relacionam-se aos fatores humanos que compõem a cultura organizacional, apresentando nesta área um significativo grupo de variáveis psicológicas e estruturais, capazes de fornecer um panorama no contexto da empresa Fepesmig, pois as relações são multidimensionais entre os indivíduos e a organização, e esta é uma forma de medição dentro deste enfoque.

Os dados utilizados para análise da organização Fepesmig foram obtidos através da técnica da entrevista, através de um procedimento individualizado, onde entrevistador e entrevistados mantiveram um contato direto, almejando a obtenção de informações qualitativas.



Tratou-se de uma entrevista informal, ou não estruturada, efetuada a partir de um questionário elaborado previamente (Anexo V) onde foram levantados dados como idade dos entrevistados, forma como se prepararam para assumir suas atuais funções, o cargo que ocupam atualmente, e, inobstante a entrevista ter sido feita num contato direto entre entrevistador e entrevistados, a identidade destes não foi divulgada na análise final da pesquisa.

Foram tratados aspectos organizacionais, abrangendo temas como poder, relacionamento hierárquico, punições, autonomia, cultura organizacional existente.

## **4.2 Quadro Teórico da Pesquisa**

A pesquisa de clima organizacional procura apreender as percepções dos indivíduos sobre a organização que integram, possibilitando inferir e analisar o universo cultural (Fleury, 1989). Enquanto o clima organizacional é uma característica relativamente duradoura, a cultura é de alta duração (Moran e Volkwein *apud* Bär, 1995).

A cultura evolui mais devagar, em função do processamento dos eventos sociais, históricos e humanos que impactam a organização no desenrolar de sua existência, os quais se refletem em transformações estruturais. O clima se desenvolve a partir de conteúdos culturais, com assimilação mais rápida de circunstâncias conjunturais e reflete um determinado momento da vida da organização (Bär, 1995).

Conforme Moran e Volkwein (*apud* Bär 1995), o clima organizacional é uma resposta criada pelo grupo de indivíduos componentes da organização, ao interagir dentro do quadro formado pela cultura, interpondo-se às demandas externas e internas impostas às organizações. De uma certa forma, poder-se-ia dizer que conjunto de manifestações culturais são integrantes do inconsciente coletivo dos indivíduos de uma organização e suas manifestações, conscientes e inconscientes, a longo prazo e a curto prazo, influem no clima organizacional.

Importante colocação faz Champion (*apud* Luz 1996, p.34), ao definir clima organizacional, mencionando como sendo:

"As impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião (pois não têm a mesma percepção), o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho".

A avaliação quantitativa do clima organizacional não é a única forma de se estudar a cultura de uma organização e sua aplicação pura e simples é um erro metodológico, pois a conjugação da avaliação quantitativa, através de questionários, com a observação e entrevistas pode oferecer uma visão holística da cultura organizacional que será de grande utilidade para a gerência, ou seja, os aspectos quantitativos centram-se no que as pessoas dizem sobre a cultura sem atender para os significados atribuídos (Duncan *apud* Bär, 1995). Desta forma, este trabalho não pretende trazer um panorama

completo da cultura organizacional da empresa Fepesmig, mas sim apenas uma mensuração de um clima conjuntural.

Pois, como salienta Kanaane (1996), o estudo do clima organizacional demonstra em que grau as motivações e as relações sociais são percebidas como facilitadoras ou ameaçadoras pelo trabalhador. Ao perceber-se vivenciando situações profissionais facilitadoras, o trabalhador representa-se socialmente como um membro efetivo do próprio contexto de trabalho; contrariamente, caso as condições presentes se tornem limitadas e cerceadoras do desempenho profissional, acarretarão limitadas percepções que o trabalhador elaborará, representando-se como um ser despossuído de significação. Estas constatações demonstram o desengajamento do trabalhador para com os processos produtivos.

Assim, para efeitos desta pesquisa, será utilizada a definição apresentada por Litwin (*apud* Santos, 1983), ou seja, clima organizacional visto como: "Um conjunto de propriedades mensuráveis, percebido direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente, e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas".

Com a pesquisa feita, pretende-se refletir e admitir a relevante importância do conhecimento das percepções dos indivíduos em relação à organização e ao grupo possibilitando, assim, a formulação de diagnósticos mais abrangentes do clima organizacional, na medida em que fornecem uma visão da organização, permitindo a compreensão de fenômenos de natureza estrutural e conjuntural vinculados às questões culturais.

### 4.3 Definição da Pesquisa

Duas foram as principais preocupações na escolha do modelo do instrumento de pesquisa e suas variáveis componentes:

- a) O rompimento com o senso comum, com a conseqüente disciplina epistemológica perante o quadro teórico, objetivando impossibilitar que a ferramenta escolhida pudesse ter algum conteúdo de projeção das opiniões do pesquisador, assegurando o necessário afastamento científico;
- b) O Planejamento Estratégico da Fepesmig (Anexo I), que contou com a participação de todos os dirigentes, tanto da área pedagógica, como da área administrativa. Os trabalhos foram realizados sob a coordenação de uma empresa contratada para este fim, tendo sido também utilizado o roteiro de uma entrevista aplicada no grupo gerencial. Esse roteiro, e o Planejamento Estratégico, encontram-se anexos.

A análise da pesquisa se baseou também em dados históricos, documentação, e outros dados como memorandos, portarias, etc. O que se pretende com esta metodologia é dar um panorama geral da cultura desta organização que está em fase de mudança.

## 4.4 Conclusão

A análise do clima e cultura organizacional não tem como objetivo destacar aspectos negativos de uma empresa. Ela visa, fundamentalmente, despertar a consciência sobre a situação existente, como ponto de partida para a adoção de medidas que possam reverter essa mesma situação.

A forma como os dirigentes de uma empresa a vêem é ponto relevante para que se detecte os aspectos positivos e negativos presentes nessa empresa, pois é a forma de a empresa se rever, alterando o que considera improdutivo ou negativo, ou investir ainda mais naquilo que entende ser positivo.

## **5 ESTUDO DE CASO**

### **5.1 Introdução**

Embora existam resistências e dificuldades, é indiscutível que sendo as organizações constituídas de pessoas, os valores que orientam o comportamento destas constituem a base e os elementos orientadores da ação organizacional. Desta forma, a compreensão dessas bases de comportamento torna-se essencial à compreensão tanto do comportamento humano como do fenômeno organizacional.

### **5.2 Histórico**

Trajetória histórica e acadêmica da Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas - Fepesmig.

A Fepesmig surgiu do ideal de alguns educadores que um dia sonharam transformar Varginha no maior centro educacional do Sul de Minas. Em 1965, a Fundação Universidade do Sul de Minas foi criada pelo Decreto Estadual n.º 8.496, de 15/7/1965, denominação essa alterada para Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas (Fepesmig), em 17/7/1974, através da Lei Estadual n.º 6387. Originariamente organização não-governamental, sem fins lucrativos,

com personalidade jurídica própria e sediada em Varginha, a Fepesmig vem cumprindo um longo percurso.

Sua criação se justifica pelo desejo de se ter uma instituição de ensino superior que atendesse aos anseios não só da cidade, mas de toda a região do Sul de Minas. Necessário se fazia a existência de uma mantenedora. Procurada pela comissão idealizadora da Faculdade de Filosofia, a Mitra Diocesana, partícipe do projeto político-cultural da Igreja Católica, que visava a combater o positivismo, o liberalismo político e dar à laicização do ensino e da cultura um cunho cristão, adotou a idéia e aceitou o desafio. Assim, foi lançada a primeira semente de uma universidade em Varginha.

A criação da Fepesmig foi, pois, inicialmente, norteadada por um espírito religioso. Semelhante à maioria das instituições de ensino superior do Brasil, teve seu início através do oferecimento de três cursos humanísticos (História, Letras e Pedagogia) e um na área de Exatas (Matemática), reunidos numa Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras. Somente em 1974, é criada a Faculdade de Engenharia de Varginha.

Na sua evolução histórica, vamos encontrar ideais, contradições, conquistas, recuos, sonhos, sentimentos esses que nos mostram o desejo de ousar e os problemas de organização e de integração entre o pedagógico, o administrativo, o financeiro e o político, sempre presentes no sistema educacional brasileiro.

A criação da Faculdade de Filosofia, em época de poucas liberdades democráticas (1965), teve como consequência a centralização do poder

acadêmico e administrativo: seu Conselho Curador, por força de Estatuto, é nomeado pelo Governador do Estado.

Em 1987, com a mudança da política dominante no município e no Estado, um outro grupo assume o Conselho Curador e dá uma nova orientação à administração da Fepesmig. A partir daí, os diretores das Faculdades de Filosofia e Engenharia passam a ser escolhidos pelo Conselho Curador dentre os eleitos pelas Congregações para integrarem a lista tríplice.

Em 1990, com o aval das Congregações da Faculdade de Filosofia e da Faculdade de Engenharia, a Fepesmig opta por ser encampada pela Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG), criada com base nos artigos 81 e 82, das Disposições Constitucionais Transitórias da Constituição do Estado de Minas Gerais, e, cuja estrutura, previa a criação de "campi" abertos nas diferentes regiões do Estado, através da absorção de instituições isoladas de Ensino Superior.

Um longo processo de discussão foi instaurado, antes de se decidir pela absorção. Se por um lado os professores viam na UEMG uma oportunidade de crescimento, de melhor atendimento à população universitária não só de Varginha, mas de toda a região, por outro, temiam pela própria preservação do emprego, uma vez que, até então, não havia nenhuma definição quanto à política de aproveitamento, pela UEMG, dos recursos humanos existentes.

Sobrepuseram-se os interesses da instituição, da comunidade, da região aos interesses individuais do corpo docente, que, mantendo a chama de seu ideal, não parou de ousar ante os obstáculos que, a cada momento, surgiam na sua caminhada. E foi por causa de sua fé inabalável na força do trabalho que,



nos idos de 1990, um grupo de professores um dia sonhou. Segundo Le Corbusier, "o que torna os sonhos ousados é o fato deles serem realizáveis".

E o sonho se realizou: Em 1991, cinco professores e um representante da comunidade assumem a administração da Fepesmig, num contexto de esperança de novos tempos e de incertezas frente ao caos financeiro; de ausência de vida acadêmica e de esperança de concretização de seus ideais, através de ações renovadoras das estruturas acadêmica e administrativa.

Foi nesse contexto de desafio profissional e humano que, em 7 de dezembro de 1991, inicia-se uma nova fase na administração da Fepesmig. Foi um período conturbado, que culminou com:

- Demissão do então Diretor da Faculdade de Engenharia, por irregularidades comprovadas;
- Renúncia do recém-eleito Presidente da Fundação que passa a ocupar o lugar do Vice, Professor Stefano Barra Gazzola que, por sua vez, assume a Presidência, em 02 de agosto de 1992;
- Congelamento de salários em 26 de outubro de 1993;
- Elaboração de um Plano Emergencial de Contenção de Despesas, objetivando a sobrevivência financeira da Instituição.

Uma série de outras iniciativas são tomadas, ao longo desses anos. Entre elas:

- Elaboração de um Plano Estratégico da Instituição;
- Adoção de uma política salarial, através da implantação do Plano de Cargos e Salários;

- Criação de um setor de Recursos Humanos responsável pela seleção de todo o pessoal a ser admitido;
- Doação, pela Prefeitura de Varginha, de um terreno de cem mil e oitenta metros quadrados (100.080 m<sup>2</sup>) para futura construção de mais um Campus da Fepesmig;
- Criação do Centro de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação (CPE);
- Criação de Cursos *Lato Sensu*;
- Informatização de todos os setores da Casa e criação de um Provedor de Internet - FepesmigNET;
- Construção do prédio da Faculdade de Engenharia, Diretorias e Conselho Curador;
- Construção do prédio de Laboratório e dependências do CPE;
- Criação e funcionamento do *Curso de Licenciatura em Educação Física e Bacharelado de Informática*;
- Criação de uma Assessoria de Comunicação (GECOM) e do Jornal do Estudante;
- Administração da TV Princesa (receptora da TV Educativa);
- Criação da Assessoria Jurídica e do Centro de Filosofia,
- Criação do Núcleo de Apoio ao Estudante (NAE),
- Arrendamento do Clube Recreativo CBC, que passou a ser o Campus II, área de funcionamento do Curso de Educação Física;
- Criação de uma Gerência Pedagógica de Ensino a Distância (GEPEAD) e Sistema Aberto de Educação (SABE);

- Assinatura de convênios com a "Universidade Aberta de Portugal" e com a "Universidade Federal de Santa Catarina", o que resultou no oferecimento de cursos de Mestrado a Distância em Engenharia de Produção, em Varginha e Divinópolis;
- Ampliação do acervo da biblioteca, que passou a contar com uma verba de R\$5.000,00 por mês para aquisição de livros, periódicos e audiovisual (desde 1997);
- Coordenação de dois pólos do PROCAP (Programa de Capacitação de Professores da rede estadual, atingindo um total de cento e um municípios e capacitando aproximadamente oito mil e doze professores das redes estadual e municipal, além de outras entidades educacionais isoladas;
- Oferecimento de um Curso Emergencial (Capacitação de professores da região de Santa Maria do Suaçuí (Norte de Minas);
- Oferecimento de um Curso Superior de Formação de Professores das séries iniciais (Plano Piloto da UEMG);
- Implementação de uma política de qualificação dos professores e funcionários (técnicos-administrativos) da Instituição;
- Treinamento de 18 professores da Fepesmig pela Associação Brasileira de Tecnologia Educacional - ABT;
- Criação do Curso de Bacharelado em Comunicação Social;
- Ampliação do prédio da Faculdade de Filosofia, que passou a contar com mais um andar, onde foram instaladas mais três salas de aula e um estúdio de TV;

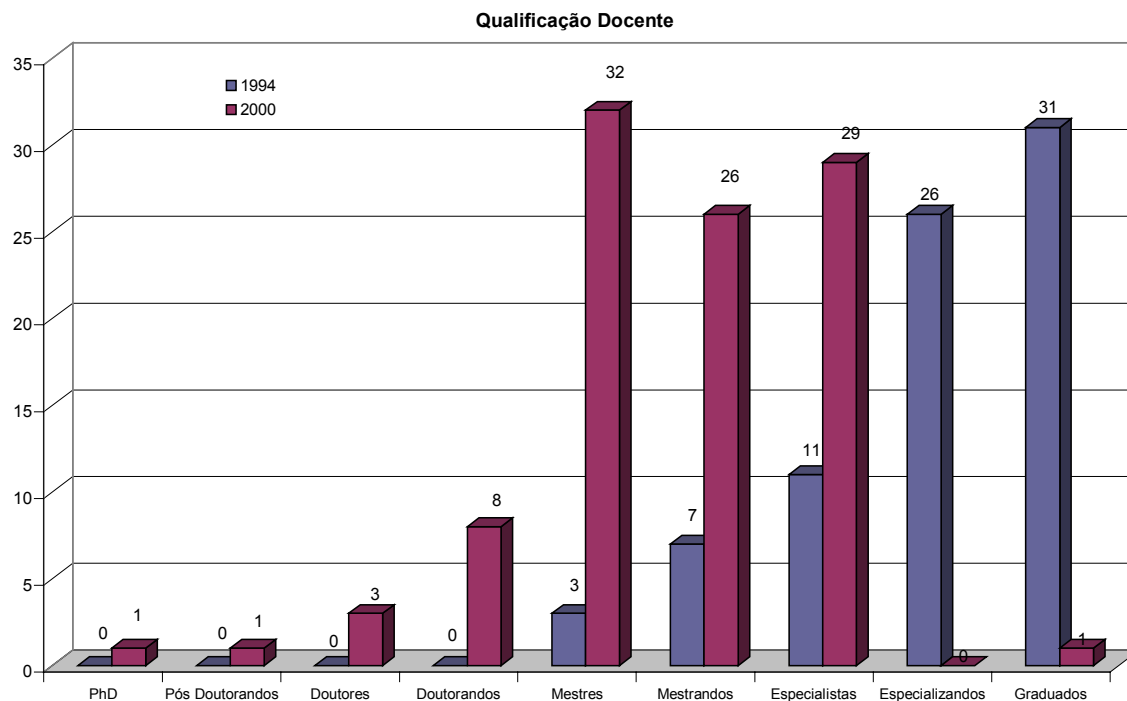
- Compra da Associação Recreativa da TELEMIG – ART, uma área de 20 mil m<sup>2</sup>;
- Criação da Revista Científica INTERAÇÃO;
- Criação de uma Rádio-Laboratório, via Internet;
- Promoção do Programa de Aceleração de Aprendizagem;
- Participação no SIMAVE (Sistema Mineiro de Avaliação das Escolas Públicas de Minas Gerais)
- Oferecimento de um curso de capacitação para coordenadores de Educação Infantil em parceria com a UFMG e financiado pelo FAT.

### **5.3 Estrutura organizacional**

A FEPESMIG é mantenedora da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Varginha e da Faculdade de Engenharia de Varginha (Anexo II) .

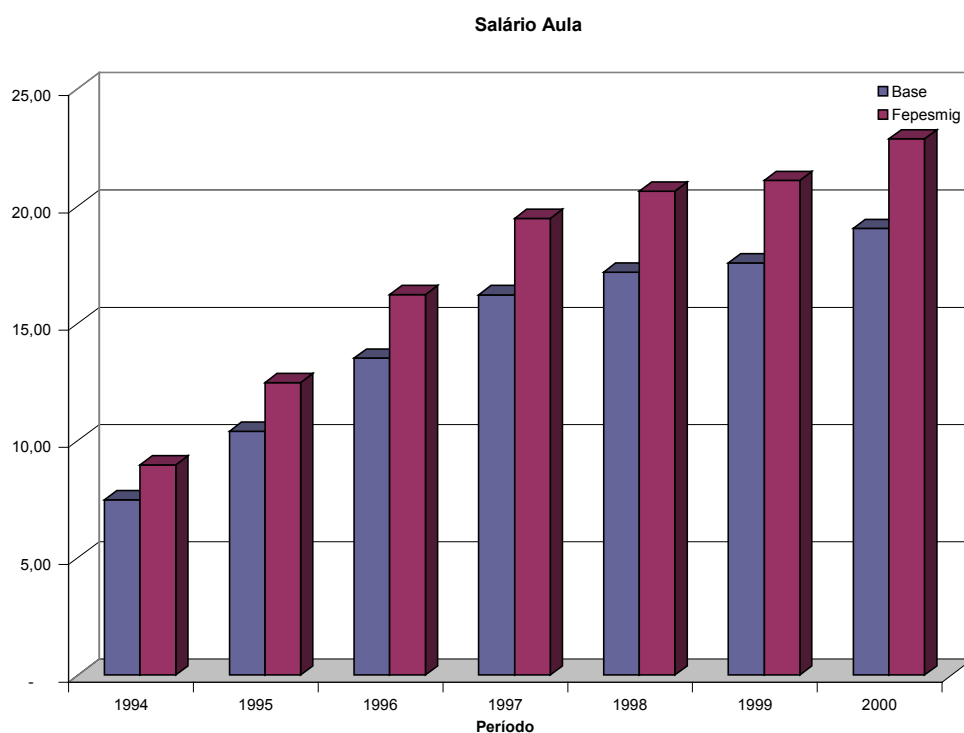
Nos últimos anos, a organização cresceu em todos os aspectos, como se pode constatar pelos gráficos a seguir:

Figura 1: Corpo Docente e qualificação.



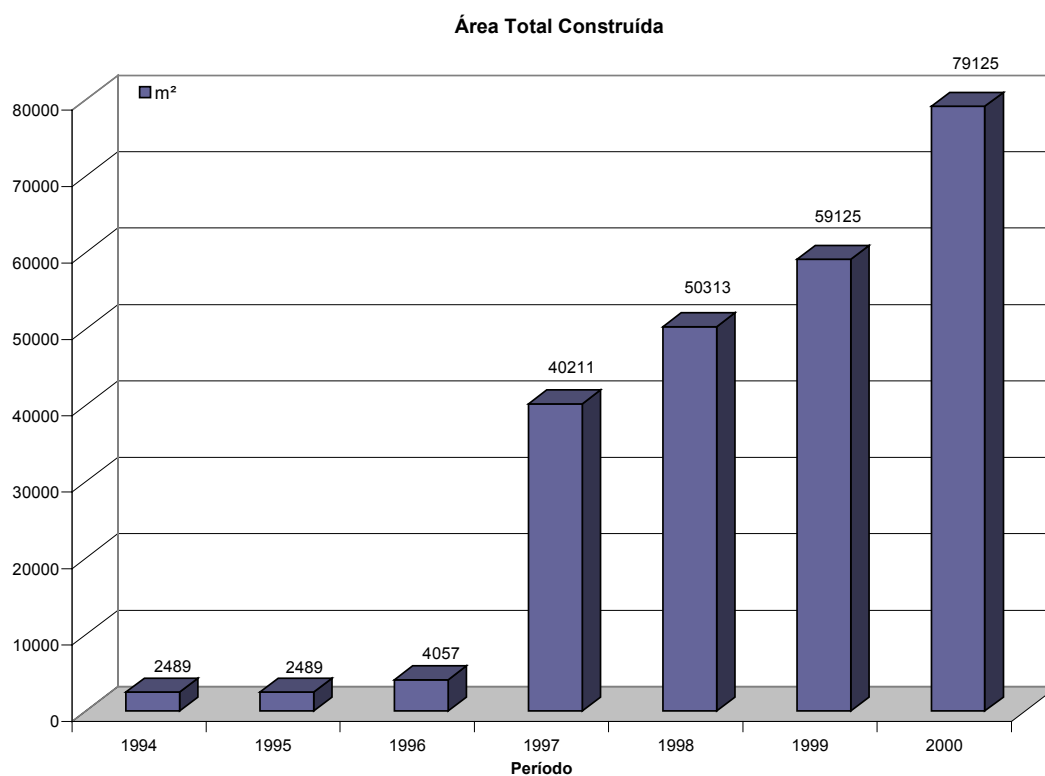
O investimento na qualificação do corpo docente é uma das prioridades financeiras da Fepesmig. Com isso, a organização propicia aos discentes uma melhor qualidade de ensino, através de profissionais mais preparados.

Figura 2: Salário-aula



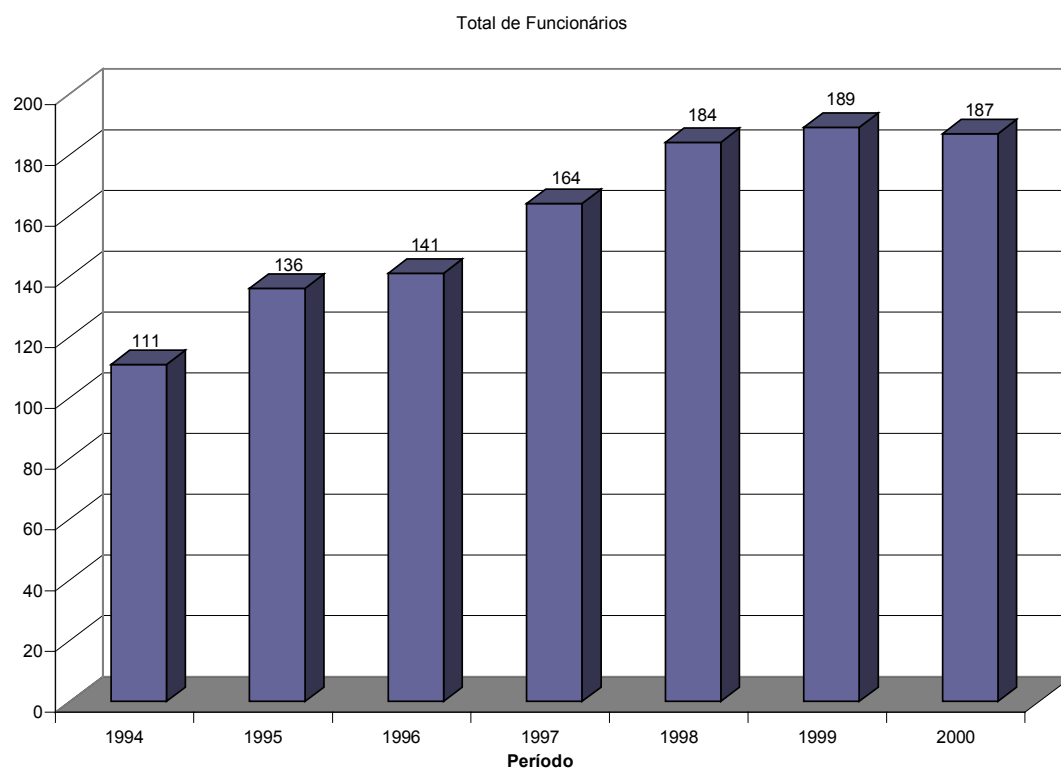
Um dos pontos significativos que ajudam a melhorar o clima organizacional é o salário aula, que é demonstrado pelo gráfico acima, representando a preocupação que a organização tem com seus funcionários, não apenas da parte técnico-administrativa, mas também com seu corpo docente.

Figura 3: Área Física Construída



Nota-se um crescimento substancial na estrutura física da organização, conforme o gráfico acima, mostrando um dos principais objetivos da Instituição que é oferecer um ambiente adequado a seus alunos.

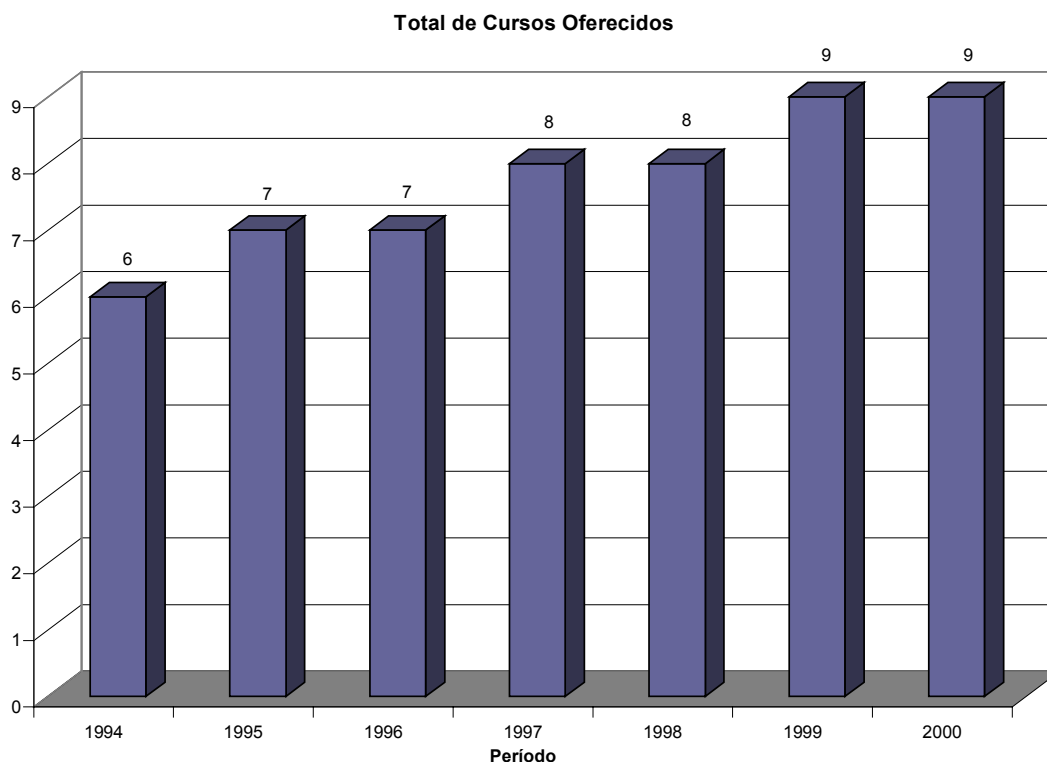
Figura 4: Equipe



O aumento relevante no número de funcionários e professores da organização, é consequência de um crescimento sólido que vem ocorrendo ao longo dos anos.



Figura 5: Cursos oferecidos



O crescimento da Fepesmig foi resultado de uma mudança política, consequência de um momento de crise, que exigiu de sus dirigentes uma tomada de postura face à renúncia do Presidente em 1992. O fato provocou um processo de desestabilização, que exigiu a assunção de medidas e decisões de impacto, resultando numa mudança radical.

Schermerhorn (op. cit p.282) descreve uma mudança radical como sendo:

"Aquele cujo resultado é uma revolução importante na organização e/ou nos sistemas que a compõem. (...) estas mudanças radicais geralmente são iniciadas por um acontecimento crítico, como a chegada de um novo presidente na empresa, ou por causa de péssimos resultados operacionais. Nestes casos, a mudança radical é intensa e envolve a todos".

Com esta mudança, a Fepesmig se viu num processo desordenado, onde havia uma necessidade grande de agir rapidamente para reduzir ao mínimo as conseqüências negativas e maximizar os benefícios possíveis. O grupo dirigente, conforme atas do Conselho Curador dos anos de 1992 e 1993, teve que tomar medidas fortes para fazer a organização voltar a ter um ritmo competitivo e minimizar o desgaste sofrido, incluindo medidas não populares como congelamento de salários no auge da inflação e pagamento de dívidas.

Com os desafios crescentes e a exigência de crescimento, a Fepesmig se vê, pela primeira vez, na necessidade de ter um Planejamento Estratégico para nortear a organização. Neste momento, não havia uma preocupação com uma mudança sistematizada das ações da organização, mas sim com uma resposta a suas necessidades imediatas.

Com a elaboração e a implantação do Planejamento Estratégico, uma nova visão começa a surgir na organização. Uma nova estrutura organizacional emerge para responder às exigências do ambiente externo e interno da organização. Uma centralização das decisões nas mãos do Conselho Curador, órgão máximo de deliberação da organização, fez com que a instituição crescesse e se estabilizasse, nascendo assim o mito do "presidente herói". Neste contexto, Senge (2.000, p.22) cita que o mito do presidente herói é um fator cultural.

"De fato o mito do presidente onipotente é meramente um caso particular de um símbolo cultural mais profundo, o mito do líder-herói. De acordo com esta história tão comum, os líderes são aquelas pessoas especiais dotadas da capacidade de comando e influência. Eles se

tornaram líderes exatamente por uma combinação singular de habilidade, ambição, visão, carisma, e uma dose não pequena de prepotência. Eles podem superar os obstáculos que intimidam todo mundo. Fazem com que grandes coisas aconteçam (...). A veneração ao culto do líder-herói é uma forma certa de manter instituições avessas a mudanças".

Essa figura do presidente-herói é cômoda para a organização, pois a responsabilidade é também centrada em uma única pessoa.

O poder emanado da figura do presidente tem reflexos no exercício do poder do grupo gerencial da organização. Para se ter uma idéia clara do grau desse poder, ou como ele se dá dentro da Fepesmig, foi realizado um trabalho de pesquisa diretamente com os gerentes da casa.

Para a pesquisa foi elaborado um roteiro de perguntas (Anexo V) a serem aplicadas no Grupo Gerencial da Fepesmig a fim saber o modo como seus membros vivenciam e sentem o poder, e como este está sendo desenvolvido na organização.

### 5.3.1 Análise do Grupo Gerencial

A seguir, será apresentado o desenvolvimento da pesquisa que consistiu numa análise do Grupo Gerencial

Esta análise tem por finalidade levantar a cultura gerencial da Fepesmig, no que tange à tomada de decisões, distribuição de poder e lideranças, objetiva gerar informações importantes para o estabelecimento de harmonia e evolução

gerencial do grupo, partindo de uma estrutura tradicional, em que o líder mantém suas ações centralizadas e autoritárias, para uma situação de maior coesão do grupo, abrindo caminhos para o desempenho máximo.

A metodologia utilizada neste trabalho foi a elaboração de um questionário de entrevistas aplicado em 12 (doze) membros do Grupo Gerencial da Fepesmig, com a finalidade de coletar dados e informações. Foram gastos 30 (trinta) dias de trabalho efetivo, com uma média de 4 (quatro) horas por dia, em entrevistas e análise de documentos.

O Grupo Gerencial é constituído por 12 pessoas, com faixa etária média de 39 anos, contando com 5 solteiros, 5 casados e 2 separados judicialmente/divorciados. Quanto à formação acadêmica, 2 têm 2º grau, 5 têm o 3º grau completo e 5 cursam ou já concluíram lato sensu e/ou stricto sensu.

Seu quadro de funções é composto por:

1. Presidente
2. Vice-Presidente
3. Chefe de Gabinete
4. Contador
5. Diretora Pedagógica da FAFI
6. Diretor Pedagógico da FENVA
7. Gerente de Recursos Humanos
8. Gerente Contábil/Financieiro
9. Gerente de Comunicação social
10. Gerente de Educação a Distância
11. Coordenador de Pesquisa e Extensão

## 12. Chefe do Departamento de Radiodifusão

### 5.3.2 A Estratégia da Pesquisa

1. Questionário para direcionar o trabalho
2. Entrevistas para coleta de dados e conteúdos significativos
3. Análise dos dados e informações adquiridos
4. Conclusões

A pesquisa foi realizada na sede da Fepesmig, em horário normal de expediente, e, durante um tempo médio de duas horas, os entrevistados responderam ao questionário (Anexo V) de forma interessada, demonstrando conhecimento e comprometimento com a Fundação.

Para conclusão desta análise, foram consideradas, além dos dados obtidos na fase de entrevista, informações de livros de ata e arquivos com documentação pertinente à área administrativa.

### 5.3.3 A análise dos dados e informações adquiridas

Pode-se observar que o grupo gerencial é composto por pessoas com perfis diferentes, o que é nitidamente refletido nos posicionamentos e nas respostas, inobstante serem vários os entendimentos comuns quanto a determinados assuntos.

Para um melhor entendimento da pesquisa, mister se faz a definição clara

de dois termos muito utilizados, quais sejam o "pedagógico e o administrativo": a Fepesmig possui diretorias e coordenadorias pedagógicas sendo FAFI, FENVA, GEPEAD e CPE todas voltadas para questões acadêmicas cujo interesse primordial são os corpos discente e docente, incluindo-se cursos de graduação, de extensão e todos os serviços de ensino demandados pela região. Os demais setores, como chefia de gabinete, recursos humanos, contabilidade, gerência de comunicação, tratam de questões administrativas. Para fins ilustrativos, podemos dizer que o "administrativo" cuida de proporcionar subsídios para o "pedagógico" convivendo num trabalho conjunto e num clima harmônico, sendo, todavia independentes entre si.

Os entrevistados foram unânimes em dizer que o poder na Fepesmig coincide com a estrutura organizacional, de conformidade com o organograma (Anexo IV). Para alguns, a casa vive uma centralização da administração financeira e uma distribuição de autonomias para os assuntos cotidianos, definição que pode ser percebida em certos depoimentos que serão registrados sem a identificação do autor:

"O poder é concentrado no Conselho Curador, notadamente na pessoa do Presidente. Pelo Conselho são tomadas decisões que abrangem aspectos pedagógicos e administrativos. Cada gerente tem autonomia restrita às pequenas decisões cotidianas de seu setor, mas as decisões maiores e/ou que envolvam especialmente finanças são centralizadas no Conselho Curador".

Os entrevistados reconhecem a existência de uma cultura gerencial dentro da Fepesmig, sendo esta imposta pelo Conselho Curador. Todavia, é vista de

forma bem contraditória entre eles, conforme se vê em: "Cada gerente prima por seu setor e não tem uma visão compartilhada, esquecendo-se que a Fepesmig é uma só". Outros já afirmam: "Existe sim uma cultura na casa e, especialmente após a conclusão do último organograma, todos passaram a se sentir responsáveis em contribuir para o crescimento da casa".

A preparação para assumir o cargo gerencial aconteceu de forma bem diversificada: 03 trabalhavam com o gerente anterior; 05 estudaram e se esforçaram muito para conseguir o cargo; 03 já possuíam prática e conhecimento específico para a promoção; 01 não cresceu, tendo sido admitido há 32 anos e, permanecendo no mesmo cargo até hoje, não realizou nenhum esforço para melhor se qualificar.

Pode-se dizer que existem gerentes que "vivem" a Fepesmig, mas alguns não têm maturidade e não possuem formação gerencial.

Os entrevistados reconhecem os investimentos feitos para qualificação dos funcionários, mas entendem haver uma deficiência no processo de treinamento gerencial.

O Planejamento Estratégico (Anexo I) é cumprido de conformidade com as metas e respectivos prazos determinados.

Quanto ao relacionamento interno, os entrevistados foram unânicos em dizer que existe uma relação harmônica, de interdependência e cooperação entre todos os setores. Todavia, reconhecem uma situação mais delicada quanto à relação entre o administrativo e o pedagógico, apesar do cuidado que existe em constantemente conscientizar a todos sobre a importância do trabalho em equipe e ressaltam que as atuais diretorias mantêm um

relacionamento aberto e tranqüilo com o setor financeiro. Ainda assim, a relação entre os setores não acontece sem problemas; existem alguns conflitos positivos. Existe profissionalismo, respeito e confiança entre todos.

Alguns conflitos são reconhecidos pelos entrevistados como saudáveis. Outros já são vistos como consequência do ciúme, da vaidade, da maldade, da fofoca, medo da concorrência e de perder o poder. Há quem afirme que o conflito é resultado de idéias antigas versus idéias novas, sistema de avaliação falho, falta de uma política de avaliação que envolva discentes, docentes, direção e funcionários e também, resultado de falhas na comunicação. Outro problema enfatizado é a política interna e/ou externa que interfere onde não deveria: "Nem sempre é possível agir levando em consideração apenas o interesse do setor ou da Fundação, pois fatores externos nos colocam para situações em que nos sentimos acudados em agir dessa ou daquela forma".

As estratégias usadas para solucionar os conflitos baseiam-se em muita conversa, muito diálogo, reuniões para se chegar a um consenso, rever posicionamentos e encontrar soluções práticas e positivas para os envolvidos. "O grupo gerencial se reúne freqüentemente para discutir metas e projetos. Além disso, todos os gerentes têm livre acesso ao Presidente".

As punições por transgressão de normas raramente acontecem. Existe uma cultura "maternal": "Na maioria das vezes, opta-se por dar uma chance àquele que cometeu um erro, sendo raros os procedimentos como advertência verbal ou escrita".

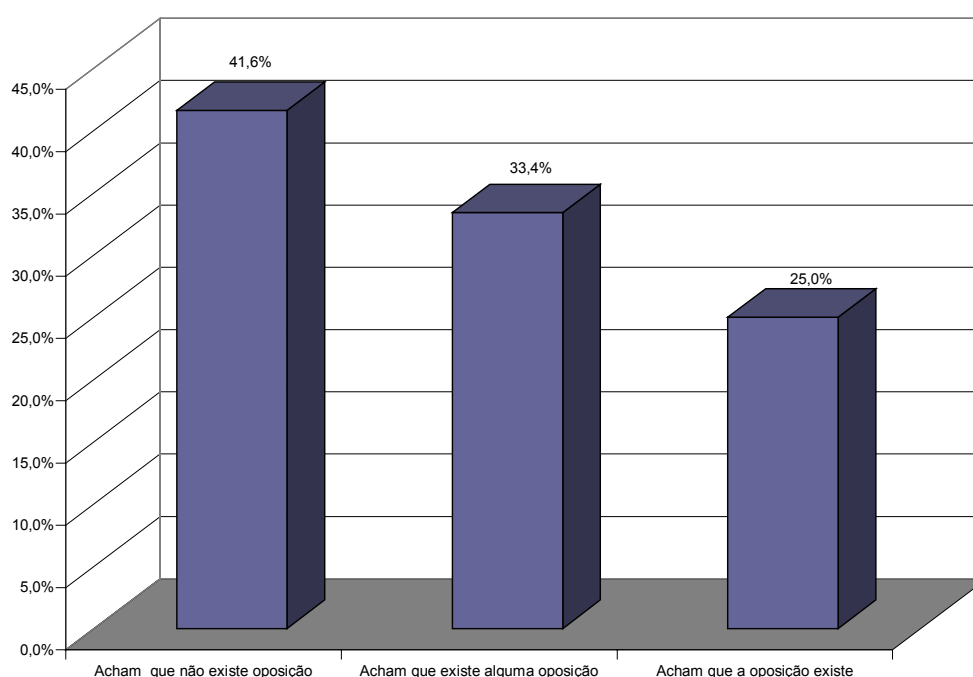
Existe uma grave falha em não se documentar as ocorrências. A Fepesmig cresceu muito fisicamente, mas faltou organização para acompanhar o



crescimento. Muitos gerentes afirmam que o nível de amizade da organização é grande, motivo pelo qual os problemas são quase sempre resolvidos por meio de conversa.

A oposição ao órgão máximo de deliberação, o Conselho Curador, é vista pelos gerentes de forma bem diversificada.

Figura 6: Oposição ao Conselho Curador



A oposição é importante como termômetro da democracia. O Conselho Curador atual foi reconduzido com 90 % de aprovação (Cronograma de nomeação do conselho Curador - Anexo III). Ele é enérgico e assume todas as responsabilidades.

#### 5.3.4 Conclusões da Pesquisa

O Grupo Gerencial da Fepesmig é um grupo coeso e unido. Percebe-se,

entretanto, necessidade de:

- Descentralizar as decisões;
- Criar um orçamento para cada setor;
- Criar um código de conduta para os funcionários administrativos;
- Fomentar cursos de desenvolvimento gerencial;
- Fomentar cursos de relações interpessoais;
- Tornar a comunicação mais fácil e clara;
- Diminuir a distância entre pedagógico e administrativo;
- Harmonizar necessidades materiais com as possibilidades financeiras;
- Criar formas avaliativas, para crescimento de todos.

Para que isto ocorra é necessário que se mude a forma de administrar e conseqüentemente a cultura gerencial e organizacional

Pettingrew (1996, p.151-152) aponta aspectos de uma mudança da cultura organizacional:

"1 - um contexto externo receptivo, juntamente com habilidade gerencial em mobilizar esse contexto, de modo a criar um clima geral que ocorra mudança. 2 - o comportamento de liderança dos indivíduos que por algum tempo vêm fazendo pressão por mudança e que ocupam posições de poder internamente. A maior parte dos casos de mudança revela uma clara e consistente pressão administrativa. 3 –(...). 4 – a utilização de ações divergentes por parte de figuras chaves no novo esquema, a fim de elevar o nível de tensão na organização pela mudança. 5 - a utilização de meios desviantes e não ortodoxos, tanto externa como internamente à organização a fim de dizer o que não é

expressável e pensar o que não é pensável. Consultores externos e internos têm sido regularmente usados para este propósito. 6 - a liderança de caminhos e energias para a mudança, através de deslocamento de pessoas e portfólios. 7 - a criação de novas reuniões e outras arenas onde os problemas possam ser articulados e compartilhados, e as energias centradas em torno da necessidade da mudança. 8 - a alteração do processo administrativo na alta administração; um aspecto chave disto parece ser a necessidade de mudar os processos administrativos da alta administração, que tem caráter altamente divisionista para uma posição coerente e coesa. 9 - o esforço de quaisquer alterações culturais embrionárias, através de mudanças estruturais cuidadosamente casadas, seguidas pelo fortalecimento de tais mudanças culturais e estruturais por meio da utilização pública dos sistemas de premiação da organização. 10 - a busca e o uso de modelos de desempenho que possam, através de seu comportamento público, apresentar os aspectos-chave da nova cultura. A identificação das pessoas que podem transmitir parece ser um aspecto-chave para tornar concreto e público as mudanças culturais desejadas. Esses modelos de desempenho da nova era ajudam também o reforço continuado da mudança. 11 - a introdução da mensagem mais profundamente possível na organização através do uso de estratégias de treinamento e desenvolvimento. 12 - a transmissão das novas crenças e comportamentos na organização, revolucionando os mecanismos de comunicação dos funcionários. 13 - finalmente, existe

uma necessidade, antiquada, mas crítica, da persistência e paciência. Todos os estudos de mudança estratégica que observamos enfatizam a complexidade e dificuldade de efetuar tais mudanças, até mesmo nos casos em que a mudança foi ativada devido a grandes distúrbios ambientais. Persistência e paciência são fatores críticos no difícil estágio de derrubar o núcleo de crenças da velha guarda, de se fazer com que os novos problemas sejam percebidos e articulados na organização, de se desenvolver um sentido de preocupação de que aqueles problemas valem uma análise política para, então, se articular a nova ordem, geralmente por meios de visões altamente inarticuladas e imprecisas sobre o futuro".

### 5.3.5 Análise do Planejamento Estratégico da Organização

Para dar suporte ao novo processo de mudança na FEPESMIG, faz-se mister analisar seu Planejamento Estratégico (Anexo I) para o quadriênio 2000 / 2003, onde há uma grande oportunidade de mudanças, pois a organização reflete neste planejamento a maturidade para uma estrutura menos rígida e mais participativa. Reflete o anseio de um crescimento estruturado dentro de um novo conceito de cultura organizacional.

Os participantes do Planejamento Estratégico analisaram e repensaram os paradigmas da organização: colocaram suas visões e percepções, elaboraram as equações estratégicas, definiram seu negócio, sua missão e seu princípio, fazendo uma análise dos ambientes interno e externo, discutiram seus

objetivos e as estratégias que se pretende alcançar. Analisaram mais detalhadamente os paradigmas chamados "atuais" e a proposta de novos paradigmas da organização.

Covey (1994, p.166) fala assim sobre paradigma:

"Quase toda descoberta importante é resultado de um corajoso rompimento com as maneiras de pensar tradicionais. Nos círculos científicos, transformações drásticas, resoluções no pensamento, grandes progressos no entendimento e súbitas liberações de antigos limites são chamados "mudança de paradigma". Todos oferecem nitidamente novos modos de pensar sobre velhos problemas. A palavra paradigma vem do grego "pradeigma": um padrão ou mapa para entender e explicar determinados aspectos da realidade".

Resumindo, novos paradigmas representam novas maneiras de pensar e ver o mundo.

Dentro deste contexto, o grupo responsável pelo Planejamento Estratégico da Fepesmig (que inclui vários segmentos da organização), aponta um novo rumo, onde o compartilhamento de idéias, mudanças de postura e flexibilização são pontos fortes no contexto.

Para que estes novos paradigmas sejam uma alavanca para o processo de mudança da organização, Senge (1990) nos mostra que a organização tem que aprender a aprender. A Fepesmig, pelo seu Planejamento, mostra que está à busca de sua aprendizagem. Senge sugere que numa organização que aprende, alguns fatores a auxiliam e a transformam, tais como:

1 - Pensamento sistêmico: o pensamento sistêmico é um quadro de referencial conceitual. Deve-se ver o todo da organização e da mudança e não somente partes do todo como fotografias, como setores de um sistema. É necessário que a organização se veja como um todo para se transformar também toda e não em setores.

2 - Domínio Pessoal: é a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, de concentrar nossas energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente. Como tal, é uma pedra de toque essencial para a organização que aprende seu alicerce espiritual. A capacidade e o comprometimento de uma organização em aprender não podem ser maiores do que de seus integrantes.

3 - Modelos mentais: modelos mentais são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir. "O trabalho com modelos mentais começa por virar o espelho para dentro; aprender a desenterrar nossas imagens internas do mundo, a levá-las à superfície e mantê-las sob rigorosa análise. Incluir também a capacidade de realizar conversas ricas em aprendizados, que equilibrem indagação e argumentação, em que as pessoas exponham de forma eficaz seus próprios pensamentos e estejam abertas à influência do outro".

4 - A construção de uma visão compartilhada: é a capacidade de reunir pessoas em torno de ideais, crenças, identidade e um senso de destino comum, em que a visão compartilhada passa a ser o sonho de todos e não apenas de um. É uma força que leva uma organização a princípios e práticas comuns, e, quando criada, não é apenas uma aceitação, mas sim um

compromisso e envolvimento no mais alto grau. "A visão compartilhada muda o relacionamento das pessoas com a empresa, e ela se transforma em "nossa empresa". Uma visão compartilhada é o primeiro passo para conseguir que pessoas que não confiem umas na outras comecem a trabalhar em conjunto."

5 - Aprendizagem em equipe: a aprendizagem em equipe começa com o diálogo, ou seja, a capacidade de os membros deixarem de lado suas idéias pré-concebidas e começarem um pensar em conjunto. Esta aprendizagem em equipe requer que os membros aprendam a ouvir e saibam repensar seu ponto de vista. É abrir-se ao outro e querer chegar a soluções que levem ao crescimento de todos e não só ao crescimento individual. É abrir mão do ganhar ou perder em um debate, encarando o outro como um colaborador na busca de soluções para problemas comuns ou até mesmo setoriais.

A organização Fepesmig, olhando seus novos paradigmas e vendo suas percepções do que está fazendo e não deveria fazer, e do que não está fazendo mas deveria (conforme Planejamento Estratégico - Anexo I), mostra sua maturidade, pois toca em pontos da estrutura organizacional que devem ser modificados com coragem. Aponta caminhos de correções que devem ser feitas por todas as pessoas da organização.

Aqui, especialmente, entra o papel dos líderes da organização que devem ter uma noção clara de que, para se resolver os problemas levantados, a participação de todos se faz importante, pois deve-se mudar toda uma postura gerencial diante desta nova realidade proposta pelo planejamento. O novo papel das lideranças deve ser não simplesmente o de gerentes que possuam

ou repassam ordens, mas sim, de elementos facilitadores para um processo de mudança organizacional.

Schein (1996, p.85) afirma algo que se faz urgente nesta organização: "os líderes agora precisam começar a pensar como agentes de mudança, pois o problema não é simplesmente como adquirir novos conceitos e habilidades, mas também como desaprender o que não é mais útil à organização. Desaprender é um processo totalmente diferente, envolvendo ansiedade, atitude ofensiva e resistência à mudança. Os líderes que se encontram em uma organização madura, que desenvolveu processos disfuncionais, e que, portanto, precisam considerar-se agentes de mudança necessitam de duas características principais: Primeiro, devem ter capacidade emocional para dar apoio à organização enquanto ela lida com as necessidades resultantes do ato de desaprender processos anteriormente bem-sucedidos, ou seja, a capacidade de criar para a organização um senso de "segurança psicológica". Segundo, eles precisam de um verdadeiro entendimento da dinâmica cultural e das características de sua própria cultura empresarial".

Um aspecto que os líderes devem lembrar é que eles não podem mudar a cultura no sentido de eliminar valores, podem sim, e devem promover sua evolução. As mudanças não ocorrem através de discursos ou programas formais, mas a partir de uma mudança profunda do modo de pensar, ver, enfim, do próprio comportamento dos líderes, e da incorporação das novas posturas na rotina da organização.

Os líderes devem aprimorar e possuir algumas características que se tornam primordiais para preparar a organização para o futuro que ela pretende.



Entre elas, Schein, na obra " Organizational Culture and Leadership", (1986) coloca:

- a) uma grande percepção da realidade do mundo, do ambiente que a cerca, da organização e de si mesmo.
- b) grande motivação e coragem para desaprender e superar o desconforto de aprender a mudar.
- c) força emocional para gerenciar a própria ansiedade e a ansiedade dos elementos da organização diante do novo, da mudança;
- d) novas habilidades para analisar premissas culturais, identificar premissas funcionais e disfuncionais e desenvolver processos que ampliem a cultura através da construção baseada em pontos fortes e elementos funcionais;
- e) disposição e capacidade de envolver outros elementos da organização para que o processo de comunicação e informação corra fluentemente;
- f) capacidade e disposição para compartilhar o poder e controle segundo o conhecimento e as habilidades das pessoas, ou seja, permitir e incentivar o florescimento da liderança por toda a organização.

Para finalizar, é importante reforçar que a mudança de mentalidade não pode ser imposta, mas deve ser construída com coragem, pois somente assim haverá uma nova postura pessoal, profissional, gerencial dos membros. É preciso ter a coragem e a convicção de que os líderes são aquelas pessoas que caminham na frente, sinceramente compromissadas com mudanças profundas em si mesmas e em suas organizações.

No Planejamento Estratégico 2000 / 2003 (Anexo I), a Fepesmig coloca algumas "equações estratégicas" para poder solucionar seus principais

problemas atuais e responder a expectativas futuras. É importante salientar que estas equações estratégicas representam uma fotografia dos problemas atuais, encontrados na organização.

As perguntas colocadas nestas equações novamente revelam um anseio por comunicação e interface, participação, qualidade, nível de excelência, recursos e integração. Palavras fortes que, se colocadas em prática através de rotinas e direcionamentos corretos, podem chegar a superar suas dificuldades atuais e planejar para que no futuro estes problemas sejam vistos como pontos fortes da organização e não como fragilidades. A criatividade que a gestão participativa pode trazer sobre essas equações é de grande importância, pois traz consigo uma visão compartilhada que poderá nortear essa rotina. A Fepesmig deverá olhar essas equações estratégicas como uma grande oportunidade de aprendizado, pois os problemas e soluções dependem disto.

"No coração da organização que aprende, encontra-se uma mudança de mentalidade: em vez de nos vermos como algo separado do mundo, passamos a nos ver conectados ao mundo; no lugar de considerar os problemas como causados por algo ou alguém lá fora, enxergamos como nossas próprias ações criam problemas pelos quais passamos. Uma organização que aprende é um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade, e como podem mudá-la. Como disse Arquimedes: "Dê-me uma alavanca longa o bastante... e, com uma das mãos, moverei o mundo". Senge, (1990, p.46).

A Fepesmig apresenta uma visão estratégica a ser alcançada até o ano de 2003 (Planejamento Estratégico – Anexo I), que pode ser caracterizada como uma "meta audaciosa". Porras e Collins (1999, p.144) dizem que:

"... uma verdadeira M.A. é clara e estimulante, servindo de ponto unificador de esforços - freqüentemente criando um enorme espírito de equipe. Ela tem uma linha de chegada clara, para que a organização saiba quando chegou a meta; as pessoas gostam de fazer um esforço extra para cruzar a linha de chegada (...) Não só a presença de uma meta que estimula o progresso, é também o nível de um comprometimento com respeito à meta. De fato, uma meta não pode ser classificada como M.A. (Meta Audaciosa) sem um alto nível de comprometimento com respeito a ela."

Aqui é importante lembrar que o objetivo de se alcançar a meta transcende o líder e estimula por si só: é uma força estimulante que direciona o esforço de todos para conseguir chegar ao objetivo. Uma meta audaciosa se dá quando há uma visão compartilhada e, como resultado, uma força coesa que leva todos a um objetivo comum. Deve-se lembrar sempre que uma meta audaciosa é somente uma meta e que, quando alcançada, a organização deve estar preparada para não se contaminar com o pensamento do "chegamos lá", parando o prosseguimento das metas, o que pode ocasionar uma acomodação na organização prejudicial ao seu desenvolvimento.

O ideal é que a Fepesmig, alcançado este objetivo, mantenha-se atenta para que surjam novas metas audaciosas, como por exemplo, quais os mecanismos a serem desenvolvidos para se ter a excelência, e como ter uma

equipe sempre estimulada a levar a organização a outros patamares pelas inovações tecnológicas na educação que produzem excelência no ensino. Estas questões devem ser consequência do alcance da primeira M.A. (Meta Audaciosa), mas devem se transformar imediatamente em novas M.As. O estímulo sempre será consequência de um partilhamento entre seus membros.

Outro ponto definido no Planejamento Estratégico (Anexo I) foi o negócio da Fepesmig. Analisando a política de Recursos Humanos da organização, percebe-se um grande esforço em desenvolver uma educação voltada para a necessidade da comunidade em que está inserida. As novas propostas de adequação curricular da organização visam preparar seus alunos para estarem aptos a serem elementos de transformação social, tornando-os prontos a competirem no mercado de trabalho.

Através de seus departamentos, os cursos mantidos pela Fepesmig estão passando por reestruturações profundas, adequando seus currículos de forma a propiciarem a seus alunos condições de utilizarem ferramentas para desenvolver seus potenciais.

Em análise às atas dos respectivos departamentos pedagógicos, pode-se notar que a organização passa por uma grande discussão e definições sobre o tipo de profissional que será formado conforme a necessidade do mercado e da globalização cada vez mais presentes na vida cotidiana de todos nós. Esta educação leva a um desenvolvimento tecnológico e social, pois as tecnologias educacionais aplicadas estão sendo cada vez mais utilizadas na organização. Como exemplo disto, podemos ver resultados como o Jornal do Estudante (Anexo VI), onde a tecnologia "WAP", desenvolvida no curso de Ciência da

Computação, que é mantido pela Fepesmig, começa a ser exibida como nova ferramenta de mercado.

Além desta educação voltada para o desenvolvimento científico, podemos notar aqui também uma preocupação como o desenvolvimento social, contando a organização, em seu dia a dia, com vários projetos de extensão, dentre os quais verificamos: o Programa Universidade Solidária, do Governo Federal, Projeto para a Terceira Idade, as freqüentes ruas de lazer, os vários cursos de formação de uma massa crítica da sociedade, a participação no Projeto "Amigos da Escola", da Rede Globo e outros.

Nota-se que a organização tem clareza do seu negócio conforme Planejamento Estratégico (Anexo I) e aperfeiçoa-se sempre através de convênios como o do Programa de Ensino a Distância com a Universidade Federal de Santa Catarina e outros firmados com o Banco Mundial, através da Secretaria de Estado da Educação, bem como com a sociedade civil, através de inúmeras parcerias, sempre voltadas para o desenvolvimento tecnológico e social.

A missão de uma organização demonstra o porquê de sua existência e qual o seu papel social. Podemos dizer que a missão tem que ser, e revelar, a ideologia central da empresa e todas as suas ações devem ser em consequência desta missão, pois as empresas que mantêm uma ideologia central são mais visionárias e firmes em seus propósitos.

Em seu Planejamento Estratégico (Anexo I), a Fepesmig apresenta sua missão demonstrando uma preocupação com o social e o contexto onde está

inserida. Porras (1999, p.112) faz algumas colocações sobre a ideologia central de uma organização. Ele diz:

"Como podemos ter certeza que as ideologias centrais das empresas altamente visionárias representam mais do que um bando de chavões que soam bem aos nossos ouvidos – palavras sem nenhum efeito, usadas simplesmente para apaziguar, manipular e confundir? Nós temos duas respostas. Em primeiro lugar, pesquisas em psicologia social apresentam fortes indícios de que, quando pessoas adotam publicamente um ponto de vista, é muito mais provável que elas hajam de forma coerente com ele, mesmo que não tivessem este ponto de vista antes. Em outras palavras, o simples fato de declarar uma ideologia central influencia o comportamento com respeito à coerência com esta ideologia.

Em segundo lugar – e o mais importante, as empresas visionárias não declaram uma ideologia por declarar: elas também tomam medidas para que esta ideologia impregne toda a organização e transcenda qualquer líder individual".

Esta missão institucional, esta ideologia central, deve ser amplamente discutida na organização, até que todos aqueles que a compõem tenham a clareza de onde estão e porque estão ali. Esta missão, esta ideologia central deve ser elemento norteador e de alavancagem para as organizações. A missão ou ideologia central, sempre deve ser reforçada e estimulada entre todos, que devem acreditar profundamente nesta missão e trabalhar em função dela.

Para que a missão aconteça e para nortear a tomada de decisões, a Fepesmig estabeleceu em seu Planejamento Estratégico (Anexo I) alguns princípios. Estes princípios devem ser acatados por todos os departamentos, como também pelas lideranças da organização. Neles estão colocadas questões como a forma que a organização vê a relação entre seus membros, como espera que seus componentes se comportem e como se vê diante da sociedade em que está inserida. É importante salientar que, em seus princípios, a Fepesmig deixa claro que a participação e o respeito ao indivíduo e o comprometimento são pontos fortes e conseqüentes entre si.

McGregor (1992, p.118) alerta que a participação é um ponto de vista gerencial e deve ser estimulado conforme a capacidade da organização.

"O uso eficaz da participação é conseqüência de um ponto de vista gerencial que inclui confiança nas potencialidades dos subordinados, conscientes de que o gerente depende dos que lhe estão abaixo, e desejo de evitar algumas das conseqüências negativas da ênfase na autoridade pessoal. A participação é coerente com a teoria Y - com a administração por integração e autocontrole. Ela consiste basicamente em criar oportunidades, sob condições adequadas, para que as pessoas tenham influência nas decisões que as afetam. Esta influência pode variar de pouca a muita (...) o grau de participação depende de uma variedade de fatores, entre os quais se incluem o problema ou questão em pauta, as atitudes e a experiência dos subordinados, a habilitação do gerente, e o ponto de vista mencionado acima".

A participação começa com a vontade e com a habilidade política das lideranças organizacionais, que podem incentivar a maior participação ou menor. Um planejamento estratégico participativo como foi da Fepesmig revela os anseios desta organização. Dentro deste contexto, os princípios estabelecidos deixam claro o que a organização espera de seus membros, como também das suas lideranças. Será necessário que todos tenham coragem suficiente de realmente colocar estes princípios norteadores em ação. Isto irá requerer cada vez mais atenção, motivação, crença, pois o comprometimento só se fará sentir com intensidade quando a organização desenvolver, ou começar a desenvolver sua nova visão compartilhada. Estes princípios norteadores não serão implementados da noite para o dia, como num passe de mágica, e sim sendo vistos como um processo que gradualmente será implementado com elementos culturais desta organização.

Em seu Planejamento Estratégico (Anexo I), a Fepesmig faz uma análise do seu ambiente externo e interno, suas forças e fraquezas. Estes elementos devem sempre ser revistos à luz do meio em que está inserida a organização (externo) e de suas relações e ações internas (interno). É necessário sempre rever estas análises, pois, num contexto de mudanças, as realidades estão em constante alternância, podendo dar uma visão míope à organização, se esta não tiver o comprometimento necessário para rever atitudes e ações (internas e externas), pois disto dependerá o sucesso da organização. O desafio consiste em ser melhor a cada dia (interna e externamente).

Neste contexto Porras (1999, p.27) afirma:



"As empresas visionárias se concentram em primeiro lugar em se superar. Para as empresas visionárias, o sucesso e a superação da concorrência não são a meta final, mas o resultado residual de se perguntarem incansavelmente: como podemos nos desenvolver para sairmos melhores amanhã que hoje? (...) Não importa o quanto elas conquistem – não importa se elas estão muito à frente da concorrência – elas nunca acham que o que fizeram é suficiente".

Esta visão mostra um comprometimento sério dos membros da organização, pois requer um repensar diário e garantia de ações que levem à superação de suas fraquezas e ao fortalecimento de seus pontos fortes (interno e externo).

Diante desta realidade em que se encontra a Fepesmig e para conseguir chegar ao que se propõe até o ano 2003, ela traçou alguns objetivos. Kanaane (1994, p.36-37) define objetivos:

"A noção de definições estabelecidas como pré-requisitos necessários para a dinâmica organizacional. Os objetivos traduzem diferentes caminhos a serem perseguidos pelas empresas na figura dos indivíduos e grupos, na tentativa de delinear um ou mais projetos de execução (...) A vivência em organizações implica a definição de objetivos como pré-requisitos para o percurso a ser delineado tanto pelos sujeitos que compõem aquele contexto organizacional, como pelas ações administrativas e operacionais empreendidas. O objetivos congregam um estágio típico de nossa sociedade contemporânea, de cunho marcadamente ocidental, em que as questões espaço-temporais

passam a atuar como as determinantes das ações coletivamente elaboradas. Em síntese, os objetivos refletem tendências determinadas por fatores específicos aos projetos que se vão caracterizando no contexto organizacional.

Os objetivos organizacionais representam tendências e perspectivas a serem atingidas em determinado período de tempo."

A Fepesmig mostra em seu Planejamento Estratégico (Anexo I) que os objetivos traçados estão bem articulados com sua missão e com a sua visão estratégica. Este objetivo quando alcançado levaria a organização a um nível de excelência e a um crescimento ordenado. Estes objetivos, para serem concretizados, requerem Estratégia. Hamel e Prahalad (1995, p.124-127) definem estratégia:

"A arquitetura estratégia é basicamente uma planta de alto nível do emprego das novas funcionalidades, a aquisição de novas competências ou a migração das competências existentes e a reconfiguração da interface com o cliente (...) a estratégia não é um plano detalhado. Identifica as principais capacidades a serem construídas, mas não especifica exatamente como elas devem ser construídas (...) uma arquitetura estratégica define "o que precisamos agora" para interceptar o futuro. Uma arquitetura estratégica é o vínculo essencial entre o hoje e o amanhã, entre o curto prazo e o longo prazo. Mostra à organização que competência ela precisa começar a desenvolver agora, que novos grupos de clientes precisa começar a atender agora, que novos canais

deveriam estar explorando agora para interceptar o futuro. A arquitetura estratégica é um plano amplo para abordar a oportunidade".

As estratégias para cada objetivo que a Fepesmig se opõe são claras, executáveis, mas requerem novas formas de ação, pois estão embasadas na profunda vontade da organização de se reestruturar para se tornar mais competitiva.

É necessário que a organização, baseada nas estratégias levantadas, possa propor ações concretas à realização das mesmas; se isto não ocorrer, as estratégias e, conseqüentemente os objetivos, tendem a ficar somente na vontade, sem desencadear os efeitos esperados por todos.

É necessário, quando traçadas estas ações, que sejam delegadas responsabilidades para a organização se desenvolver, chegando onde traçou chegar e, principalmente, com a participação de seus membros. O Planejamento Estratégico só tem utilidade para uma organização a partir do momento em que ele seja visto como uma mola propulsora do crescimento e não como um fator limitante da mesma. O Planejamento Estratégico deve ser visto como um pano de fundo onde se podem agregar novos conceitos e revisão, e nunca como sendo um fator fechado, a ser executado pela organização e nada mais do que isto.

Um Planejamento Estratégico deve ser uma luz para a organização, e não apenas um ser em si mesmo.

## 6 CONCLUSÕES GERAIS

A finalidade deste trabalho era analisar a organização Fepesmig em seu contexto de mudança. Analisei aqui, sempre tendo um referencial teórico, alguns tópicos da organização que acredito serem de fundamental importância no momento para esta organização.

A mudança da estrutura de uma Fundação isolada de ensino para uma estrutura autônoma de um Centro Universitário exigirá, acima de tudo, mudança de visão, de crença e de comportamento. As lideranças terão que aprender a compartilhar, pois novos fóruns de discussão serão criados como o Conselho Universitário, por exemplo. A Fepesmig demonstra um alto grau de conhecimento de sua situação, como também um alto grau de expectativas diante do futuro que a espera.

As questões do exercício do poder, interações sociais da organização, e as mudanças propostas à luz de seu Planejamento Estratégico foram analisadas neste trabalho. Acredito que, com esta análise, os líderes da Fepesmig têm elementos para analisar e repensar sua cultura. A mudança cultural requer tempo, posto que é um trabalho de aprendizagem, onde cada dia se busca aperfeiçoar as relações e percepções. Mudança requer vontade política de seus dirigentes e coragem para mudar seus valores e costumes.

A Fepesmig nasceu como fruto de um sonho, cresceu e se estabeleceu também como fruto de novos sonhos. Hoje se encontra em fase de reestruturação para continuar sonhando. Por isto, nos aspectos levantados aqui neste trabalho, ela deve mudar. Para quê? Para que seus novos sonhos

sejam sempre uma visão compartilhada e gerem metas audaciosas, e sejam também molas propulsoras de desenvolvimento e felicidade.

Analisando este histórico da Fepesmig, observa-se que a organização cresceu assustadoramente: foram períodos difíceis e conturbados, lentos e breves.

Pode-se dizer que até aqui houve erros, mas, sem sombra de dúvidas, grande parte das medidas tomadas foram acertadas, prova disso é a estrutura atual, se comparada à anteriormente existente. A organização, dirigida não só pelo presidente mas por todos os gerentes, teve que passar por fases de centralização, face à inconstância e incerteza que pairavam sobre ela.

Mas, e o que esperar daqui para frente? Como administrar uma organização que está em vias de deixar de ser apenas uma fundação para se transformar num centro universitário, com muito mais autonomia administrativa e pedagógica?

É chegada a hora de rever e mudar conceitos: mesmo aqueles conceitos que vinham dando resultados positivos até aqui. O mito do presidente-herói deve ser repensado, com o objetivo de descentralizar o poder e dar mais flexibilidade à organização, de forma que as decisões aconteçam mais fluentemente.

Pela abordagem feita sobre a Cultura Organizacional da Fepesmig, foi possível analisar o ambiente atual e sua probabilidade de se adaptar às novas tendências propostas como a Meta Audaciosa que é o Centro Universitário.

Discutiu-se a postura dos gerentes frente à Organização: constatou-se que há uma relação harmônica entre os setores, em face do órgão máximo

deliberativo da casa, o Conselho Curador, que, para alguns, tem suas metas recebidas com total apoio, enquanto outros entendem haver alguma oposição.

Os aspectos propostos foram abordados com base na documentação apurada, bem como no contato direto com os membros do grupo diretivo.

Poder-se-á concluir este trabalho com um poema de Isac Liberman que certamente resume tudo o que foi dito até aqui:

*Precisa-se de pessoas que tenham os pés na terra e a cabeça nas estrelas.*

*Capazes de sonhar para abrir caminhos.*

*Enfrentar desafios, criar soluções, correr riscos calculados.*

*Sem medo de errar.*

*Precisa-se de pessoas que construam suas equipes e se integrem nelas.*

*Que não tomem para si o poder, mas saibam compartilhá-lo.*

*Pessoas que não se empolguem com seu próprio brilho, mas com o brilho do  
resultado alcançado em conjunto.*

*Que tenham a percepção do todo e das partes.*

*Seres humanos justos, que inspirem confiança e demonstrem confiança nos  
parceiros.*

*Estimulando-os, energizando-os, sem receio que lhe façam sombra e sim  
orgulhando-se deles.*

*Precisa-se de pessoas que criem em torno de si um acidente de entusiasmo,  
de liberdade, de responsabilidade, de determinação, de respeito e de amizade.*

*Precisa-se de seres racionais.*

*Tão racionais que compreendam que sua realização pessoal está atrelada à  
vazão de suas emoções.*

*É, na emoção, que encontramos a razão de viver.*

*Precisa-se de gente que saiba administrar COISAS e liderar PESSOAS.*

*Precisa-se urgentemente de um novo ser.*

**Isac Liberman**

## **6.1 Sugestões para futuras Pesquisas**

Aqui foi analisada a organização no contexto administrativo, ressaltando a fase de mudança pela qual vem passando.

Sugiro que em futuras pesquisas o tema possa ser retomado, colocando qual a importância da mudança de lideranças, qual a influência que esta reflete nos corpos docente e discente da organização, como uma organização, cuja finalidade é prestar serviços na área educacional, pode sentir a mudança das lideranças e como isto influencia no processo didático-pedagógico.

Uma dificuldade encontrada no decorrer deste trabalho foi a ausência de material sobre organização educacional, onde se forma gente e não produto. As pesquisas posteriores poderiam abranger mais profundamente as características necessárias a lideranças num contexto educacional, pois este ambiente é muito dinâmico e mutável.

E, por fim, como se fazer o planejamento estratégico setorizado nos vários segmentos de uma organização educacional, respeitando as características próprias de cada departamento e sua visão educacional, bem como elaborar Estratégias para promover mudanças, que determinem a identidade de cada setor, ao mesmo tempo em que levem a uma ação conjunta que propicie o atendimento das MAs.



## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AQUINO, Cleber. **História Empresarial Vivida**. São Paulo: Atlas, 1991.

BÄRR, Fernando Luis. **Informação e Comunicação Empresarial numa Empresa de Energia Elétrica**. São Paulo: 1995 (Dissertação de Mestrado. USP-SP).

BJUR, Wesley e CARAVANTES, Geraldo R. **Readministração em Ação**. Porto Alegre: Age, 1995.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo nas Organizações: dimensões esquecidas**, vol. II, São Paulo: Atlas, 1993.

COLLINS, J.C; PORRAS, J. I. **Feitas para Durar – Praticas bem sucedidas de empresas visionárias**. Ed. Rocio, Rio de Janeiro, 1999

COVEY, Stephen R. **Liderança Baseada em Princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DEJOURS, C. **A Loucura do Trabalho**. Estudo de Psicopatologia do Trabalho. São Paulo, 1985.

DRUCKER, Peter F. O Novo Papel da Administração. **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

DURAN, A. P. Interação Social: o social, o cultural e o psicológico; Temas em Psicologia (3): 1-8-1993.

ENRIQUEZ, E. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica - Revista de administração de empresas (37): I, p. 18-20.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. 8.ed., São Paulo: Pioneira, 1989.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FLEURY, M.T.L. e FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2.ed., São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_ e FLEURY, Afonso. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

FUNDAÇÃO DE ENSINO E PESQUISA DO SUL DE MINAS. **Planejamento Estratégico**. Varginha, 2000.

FUNDAÇÃO DE ENSINO E PESQUISA DO SUL DE MINAS. Secretaria do Conselho Curador. Livros de Atas I e II.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto**. São Paulo: Makron Books, 1991.

GEUS, Arie de. **A Empresa Viva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HAMEL, Gary. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea**. 2.ed., São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores - A teoria e as técnicas da Liderança Situacional**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1986.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: O homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1995.

KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. **Psicologia Social das Organizações**. 3.ed., São Paulo: Atlas, 1987.

LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MCGREGOR, Douglas. **O Lado Humano da Empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

\_\_\_\_\_ **O lado Humano da Empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MINTZBERG, Henry. **A Queda e a Ascensão do Planejamento Estratégico**.  
**Exame**, 14/09/94, p.70.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Ed. Atlas S.A, 1996.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro, 1996.

MOSCOVICI, Fela. **Renascença Organizacional**. 3.ed., Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1993.

MOTTA, Fernando C.P. **Teoria Geral da Administração: Uma introdução**.  
3.ed., São Paulo: Pioneira, 1975.

SANTOS, Neri dos e FIALHO, Francisco A. P. **Manual de Análise Ergonômica do Trabalho**. Curitiba: Genesis, 1994.

SCHEIN, Edgard. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1986.

\_\_\_\_\_. **Psicologia Organizacional**. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SCHOLTES, Peter R. **Times da Qualidade. Como Usar Equipes para Melhorar a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1992.

SCHERMERHORN, John R. *et al.* **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman Companhia, 1999.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina - Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

\_\_\_\_\_. **A Dança das Mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SHINYASHIKI, Roberto. **A Revolução dos Campeões**. São Paulo, Gente, 1995.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e Cultura Organizacionais: Como se manifestam e como se manejam. Programa de Pós-Graduação em Administração**. Porto Alegre: PPGA-UFRGS, 1978.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura Organizacional: Uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios da Administração Científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1966.

THÉVENET, Maurice. **A cultura de empresa hoje em dia**. Revista de Administração, v.26, n.2, abril/junho, São Paulo:1991.

TOFFLER, Alvin e Heide. **Criando uma nova civilização**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

WISNER, Alain. **A Inteligência no Trabalho**. Rio de Janeiro: Fundacentro, 1994.

ZANNELLI, José Carlos. **Ações estratégicas na gestão da universidade federal de Santa Catarina: reação dos participantes**. Anais do 22 encontro nacional dos programas de pós graduação em administração: Foz do Iguaçu (CD-Rom), 1998.

ZIEMER, Roberto. **Mitos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1996.

## 8 BIBLIOGRAFIA

ADIZES, Ichak. **Os Ciclos de Vida das Organizações**. São Paulo: Pioneira, 1993.

BERNARDES, Cyro. **Teoria Geral da Administração: A análise integrada das organizações**. 2.ed., São Paulo: Atlas, 1993.

CAPRA, Fritjof. **O Ponto de Mutação**, São Paulo: Cultrix, 1982.

DRUCKER, Peter. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1995.

FRANKL, Viktor E. **Em Busca do Sentido**. 4.ed., Rio Grande do Sul/Rio de Janeiro: Sinodal/Vozes, 1994.

HALL, Richard H..**Organizações: Estruturas e Processos**. 3.ed, Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1984.

HANDY, Charles. **A Era do Paradoxo - Dando um Sentido para o Futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

HERZBERG, F. W. Novamente: Como se Faz para Motivar Empregados?. **Harward Business Review**, Rio de Janeiro: jan-fev, 1968.

MENDES RIBEIRO, Carlos Reinaldo. **A Empresa Holística**. SP/RS: Editare/Vozes, 1989.

MUCHINSKI, P. M. **Organizational communication: relationships to organizational climate and job satisfaction**. Academy of Management Journal, v. 20, n.4, p. 592-607, 1977.

PINCHOT, Gifford e Elizabeth. **O Poder das Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus. 1994.

ROHLEDER, Edison. **Gestão da Qualidade em Universidades: Avaliação dos Sistemas**. EPS-UFSC. Dissertação de Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Gestão da Qualidade. Florianópolis, 1995.

SANTOS, José Luiz dos. **O que é Cultura**. 15ª Edição, São Paulo, Brasiliense, 1994.

SBRAGIA, Roberto. Um Estudo Empírico sobre o Clima Organizacional em Instituições de Pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: vol 18(2) - abr/jun-83.

SCOTT, Cyntia D. **Gerenciando a Mudança Organizacional**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1994.



WEIL, Pierre. **Organizações e Tecnologias para o Terceiro Milênio - A Nova Cultura Organizacional Holística**, Rio de Janeiro, Editora Rosa dos Tempos, 2ª Edição, 1992.

WOOD Jr., Thomaz. Fordismo, Toyotismo e Volvismo - Os caminhos da Indústria em Busca do Tempo Perdido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: Set-Out, p. 6, 1992.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Ecologia de Empresas: um estudo do ambiente empresarial**. São Paulo, Atlas, 1980.

## 9 ANEXOS

### 9.1 Anexo I

PGE - PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA  
2000 / 2003



VARGINHA  
FEV/2000

## 1. Pensamento Institucional

### 1.1- Identificação de Paradigmas

PARADIGMAS ATUAIS	NOVOS PARADIGMAS
<p>Planejamento administrativo visando à qualidade e a organização. Ênfase em resultados. Preocupação com o momento administrando o dia-a-dia. "Podemos gastar, pois temos muito dinheiro". Obsessão com a maneira tradicional de dar aula. " Professor universitário só da aula". Currículos não muito flexíveis. Levar a FEPESMIG ao topo. É preciso mudar para melhorar Pessoal em detrimento do coletivo. Pensamos de uma maneira e agimos de outra.</p>	<p>Planejamento administrativo e acadêmico visando à qualidade e a organização. Ênfase nos processos e resultados priorizando o equilíbrio financeiro e acadêmico. Proatividade. Projetos auto-sustentáveis, Exploração de novas metodologias. Professor ensina, pesquisa e faz extensão. Flexibilização dos currículos. Transformação da FEPESMIG em centro de excelência dentro de sua missão. Mudança para melhor. Busca de melhoria com qualidade de informação. Visão de comunidade. Profissionalismo com sensibilidade. O medo da mudança não deve impedir a inovação. Adequar o processo pedagógico ao processo de globalização respeitando a identidade cultural. (Ênfase à formação e não à informação.) Planejamento e ação coerentes.</p>

### 1.2- Percepções

#### O que a FEPESMIG faz hoje e não deveria estar fazendo

Demitir professores sem consultar o Conselho Departamental (descumprimento do regimento)  
Interferência do Conselho Curador na vida acadêmica (pedagógica) das casas.  
Centralização das decisões.  
Informações centralizados em pequenos grupos.  
Entende professor, como horista.  
Até 1999, priorizou o administrativo e o empresarial.

Preocupa-se com o espaço físico em detrimento do acadêmico.  
 Muito envolvida nas questões políticas locais.  
 Preocupada com particularismos da FAFI e FENVA, esquecendo-se da FEPESMIG.  
 Pertencer a UEMG.  
 Deixar de posicionar com a verdade com as pessoas.  
 Estagnação.  
 Desconsiderar o envolvimento pessoal com a Instituição.  
 Alto comprometimento da receita estimada.  
 Agir como universidade com receita de faculdade.  
 Motivação pedagógica (muito grande).  
 Descontinuidade ou melhor, ausência de planejamento nas tomadas de decisões.  
 Cobrar juros altos na renegociação com inadimplentes, o que pode inviabilizar seu retorno, com prejuízos evidentes.  
 Entrar em negócios de alto risco.  
 Sempre falando SIM para alguns.  
 Obras.  
 Ênfase no lucro.  
 Muita pressão psicológica sobre o corpo docente.  
 Investindo nos cursos, sem um critério aparente.  
 Muitas reuniões.

### O que a FEPESMIG deveria estar fazendo, mas não está

Revendo as mensalidades.  
 Procurando cada vez mais parceiros para as realizações de extensão.  
 Continuar apoiando os professores da casa para buscarem seu mestrado, doutorado, etc.  
 Maior cobrança em relação a projetos, pesquisas, atividades na comunidade, etc.  
 Ampliação de professores com dedicação aos cursos (parcial e integral).  
 Apoiar mais ensino pesquisa e extensão.  
 Investir no seu pessoal, principalmente na sua área de serviços gerais.  
 Valorizar, passar um clima de segurança aos seus profissionais.  
 Estabelecer critérios de avaliação para todos os níveis.  
 Aproximar a FAFI com a FENVA.  
 Cursos de extensão nas áreas de engenharia e ciências da computação.  
 Prestação de serviços técnicos às indústrias.  
 Explorar marketing institucional.  
 Trabalhar em cooperação.  
 Ser mais humilde no seu contexto geral.  
 Selecionar distribuição de bolsas a alunos efetivamente carentes.  
 Privilegiar quem veste a camisa.  
 Definir atribuições mais claramente.  
 Buscar novos e atualizados modos de direção. Boa administração.  
 Modernização de idéias.

Estimular o aspecto cultural: teatro, coral, etc.  
 Maior produção acadêmica.  
 Profissionalizar suas relações.  
 Treinar, capacitar, habilitar seus funcionários.  
 Clareza nas atitudes e objetivos da Instituição.  
 Entender que dar aulas significa ter a preparação para estas.  
 Investir mais em material pedagógico para a Faculdade de Filosofia.  
 Investir mais na Biblioteca.  
 Desligamento da UEMG.  
 Reuniões mais objetivas.

### **1.3- Equações Estratégicas**

#### **PRINCIPAIS EQUAÇÕES ESTRATÉGICAS**

##### **1. QUE SE BEM RESOLVIDAS FARÃO A FEPESMIG GERAR EXCELENTES RESULTADOS**

Como estabelecer uma interface entre administração e o acadêmico, visando o equilíbrio econômico / financeiro e o crescimento acadêmico?

##### **Comunicação e Interface**

Como proceder para que o corpo docente seja menos omissor em relação às questões da Instituição e tenha maior comprometimento?

##### **Participação**

Como garantir qualidade de ensino e evitar a evasão ?

##### **Qualidade**

Como ter nível de excelência do egresso e melhorar a formação dos docentes com o atual perfil de alunos e professores da FEPESMIG, dado o processo seletivo e a política de titulação praticados?

##### **Nível de excelência**

Como gerar e explorar fontes alternativas de recursos?

##### **\$**

Como fortalecer a FEPESMIG, respeitando as especificidades?

##### **Integração**

## **2 – Visão Estratégica 2003**

### **Visão:**

Até o ano de 2003, a FEPESMIG será um Centro Universitário, consolidando-se como Instituição Universitária inserida na comunidade, sendo referência educacional em Minas Gerais.

## **3 – Planejamento Estratégico PLANO ESTRATÉGICO 2000 / 2003**

### **Negócio:**

#### **Educação e Desenvolvimento**

### **Missão:**

Contribuir para o desenvolvimento regional, através das relações com o saber: formando cidadãos éticos e de competências múltiplas; gerando soluções criativas; fomentando a pesquisa e o desenvolvimento; interrelacionando-se com a comunidade; promovendo o crescimento e a melhoria da qualidade de vida.

### **Princípios:**

Respeito ao cidadão e à liberdade de pensamento

Garantir a livre manifestação de pensamento em sua plenitude, elegendo a ética como fundamento básico.

Comprometimento

Sobrepôr os interesses institucionais aos particulares, assegurada a individualidade.

Compromisso Social

Exercer plenamente sua responsabilidade social, interagindo com vários segmentos da sociedade.

Autonomia e Gestão Participativa

Garantir a autonomia necessária à gestão democrática e profissional da instituição e assegurar a participação da comunidade acadêmica no processo decisório.

Qualidade

Valorizar e motivar os recursos humanos e organizacionais da instituição, garantindo a qualificação institucional e oferecer permanentemente ensino,

pesquisa e extensão de acordo com as exigências de mercado e anseios da sociedade, constituindo-se também em uma força motriz de sua evolução.

Inovação

Adotar posturas empreendedoras e criativas.

### ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO:

#### **OPORTUNIDADES:**

A interiorização do desenvolvimento, aliada à potencialidade da região.

Desenvolvimento de parcerias e intercâmbios.

Inserção nas políticas públicas e programas governamentais.

Exigência cada vez maior de conhecimento para sustentar o desenvolvimento.

Necessidade de um novo perfil profissional no mercado de trabalho.

Novas demandas e facilidades de acesso ao conhecimento.

Demanda crescente por prestação de serviços especializados.

L.D.B. – Priorizando:

8.1- Centro Universitário

8.2- Flexibilidade de Currículos

8.3- Educação Continuada

Necessidade de mudanças de paradigmas na educação.

Ênfase da sociedade na qualidade de vida.

Captação de recursos alternativos.

Dinamismo do mercado.

Inserção no contexto político Regional, Estadual e Federal.

Tecnópolis.

A quase eqüidistância das grandes metrópoles.

## **ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO:**

### **AMEAÇAS:**

Intensificação da concorrência de instituições educacionais da região.

Situação econômica e política adversas.

Aumento do desemprego.

Globalização.

Ingerência do Estado.

Crise e deficiência do ensino fundamental e médio

Corporativismo.

Ritmo de evolução das exigências do mercado.

Baixo poder aquisitivo do corpo discente.

Indefinição da política educacional do País.

Imagem negativa na mídia.

## **ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO:**

### **FORÇAS:**

Localização Geográfica.

Imagem da FEPESMIG.

Apoio à qualificação profissional.

Equipe forte.

Coragem e motivação para mudanças.

Apoio moderado a extensão.

Transparência administrativa e liberdade de expressão.

Disposição para investir.

Veículos de comunicação (Mídia, TV, Internet, etc.)



Tecnologia para cursos a distancia.

Incentivo e interlocução com professores e orientações de outras Universidades.

Participação moderada em congressos.

Disponibilidade de espaço físico para atividades diurnas no Campus I.

Disponibilidade de espaço físico para atividades vespertinas e noturnas no Campus II.

### **ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO:**

#### **FRAQUEZAS:**

Ausência de Marketing.

Sinergias pouco exploradas.

Instalações físicas insuficientes.

Laboratórios deficientes.

Professores horistas em sua maioria.

Descomprometimento de professores e funcionários.

Inadequação da estrutura organizacional.

Dificuldade em captação de recursos.

Dificuldade no equilíbrio entre receita e despesas.

Inadimplência elevada.

Falta de política de qualificação do pessoal técnico-administrativo.

Baixa utilização de recursos existentes.

Processo Seletivo (Vestibular).

Falta de metodologia para definir prioridades.

As propostas do Planejamento Estratégico anterior não foram atingidas na sua totalidade.

Falta de intercambio cultural mais sistematizado com Universidades nacionais e estrangeiras.

Falta de política de pesquisa.

### Objetivos:

#### Qualificação Docente e Técnico-Administrativo

Dotar a Instituição de profissionais qualificados através de uma sistemática constante de capacitação profissional atendendo as respectivas áreas de atuação. O corpo docente deverá ser composto de no mínimo 80% com "***strictu sensu***" dos quais 60% com dedicação.

#### Adequação Tecnológica

Dotar a Instituição de ferramentas tecnologicamente avançadas, automatizando e informatizando rotinas e procedimentos, promovendo a reciclagem e/ou atualização de laboratórios, recursos audiovisuais e acervo bibliográfico.

#### Adequação Institucional

Transformar a Instituição em Centro Universitário, possibilitando a implantação de novos cursos, priorizando o Ensino e a Pesquisa e estimulando a Extensão.

#### Infraestrutura

Operacionalizar 50% do novo Campus Universitário.

### Estratégias:

#### Objetivo 1: Qualificação Docente e Técnico-Administrativo

Levantar necessidades, por área, preparar e implementar um plano de qualificação estabelecendo critérios bem definidos para a qualificação docente (baseado no I.Q.C.D ) e técnico-administrativo.

Levantar formas de financiamento para implantação desta qualificação.

Priorizar profissionais com melhor titulação sempre que houver necessidade de contratação de docentes estabelecendo critérios claros num processo seletivo aberto.

Estimular a participação de docentes em eventos científicos.

#### Objetivo 2: Adequação Tecnológica

Levantar a necessidade de cada setor.

Utilizar Bench Marking.

Elaborar programas de modernização e sistematizá-los.

Levantar recursos.

Desenvolver parcerias e alianças estratégicas visando a vanguarda tecnológica.

### Objetivo 3: Adequação Institucional

Elaboração do processo legal do Centro Universitário.

Implementar novos cursos diurnos de graduação segundo pesquisas de mercado futuro e promover a educação continuada.

Política e Gestão de Pesquisa, Extensão Pós-graduação (Strictu Sensu).

Atualização permanente dos projetos pedagógicos.

Aprimorar e intensificar o Marketing Institucional e a Comunicação Interna.

### Objetivo 4: Infraestrutura

Preparar o Ante – Projeto.

Viabilizar recursos junto ao BNDES ou outros órgãos.

## 4 – Ação Estratégica

### Planejamento e Ação Totalmente Integrados "modelo" (\*)

Elevação do status da execução.

Erradicação dos "exercícios teóricos".

Conexão entre planos e dia-a-dia.

Qualidade do pensamento estratégico.

Novo paradigma de liderança integrativa.

Declínio dos controladores.

Massa crítica de líderes educadores energizadores.

Criação de círculos virtuosos de execução.

Alocação de recursos à execução.

Aprimoramento da execução no dia-a-dia.

Qualidade execução como sonho maior.

Pensar o amanhã como tarefa do dia-a-dia.

Atenção aos detalhes.

Maestria pessoal em execução.

(\*) Adaptado de Amana Key

**Anexos:****Divulgação Estratégica****1 – Pensamento Estratégico**

Avaliação da Qualidade do Pensamento Estratégico → Não divulgar

Identificação de Paradigmas → divulgar

Percepções → Não divulgar

Equações estratégicas → divulgar

**2 – Visão Estratégica 2003** → divulgar e dar tratamento de comunicação e marketing

**3 – Plano Estratégico**

Negócio → divulgar e dar tratamento de comunicação e marketing

Missão → divulgar e dar tratamento de comunicação e marketing

Princípios → divulgar e dar tratamento de comunicação e marketing

Análise do Ambiente → divulgar

Objetivos → divulgar

Estratégias → divulgar

**4 – Ação Estratégica** → divulgar e dar tratamento de comunicação e marketing

## **GPE – GRUPO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO e GRUPOS DE AÇÃO**

Objetivo 1: Qualificação Docente e Técnico-Administrativo

João Lúcio, Sílvia, Juracy, Márcia, **Marcelo\***, Heloisa, Estelcy, ..

Objetivo 2: Adequação Tecnológica

**Diniz\***, Luiz, Camilo, Tadeu, Nivaldo, Filguera, Guilherme, Jorge.

Objetivo 3: Adequação Institucional

Luciano, Cleusa, Ronei, **Helder\*** Rovilson, Caio, Guilherme, Silvia, Jorge.

Objetivo 4: Infraestrutura

**Stéfano\***, Juracy, Sílvia, Caio.

## 9.2 Anexo II

### ***HISTÓRICO DAS FACULDADS MANTIDAS PELA FEPESMIG***

#### **1 - FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS E LETRAS**

A **Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras** surgiu do mesmo desejo que criou sua mantenedora, a **Fepesmig**. Queria-se ver uma revolução no ensino superior e, porque não, torná-la referência em toda a região do Sul de Minas.

A partir dessa meta, todo o trabalho foi direcionado para que os cursos que seriam criados atendessem à demanda de Ensino Superior que, naquela época, Varginha e região tinham.

Como toda instituição educacional daquele período, a comissão organizadora da FAFI teve importante apoio da **Mitra Diocesana** durante toda a criação da Faculdade.

Todo esse trabalho foi feito através da FAFI e rendeu uma proveitosa parceria.

A partir desse início, em meio às mudanças políticas e religiosas, a criação da **Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras** foi semelhante à maioria das instituições de ensino superior no Brasil. Em 1965, o **Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais** autorizou seu funcionamento, pelo Parecer n.º 134/65, através do oferta de três cursos humanísticos (**História, Letras e Pedagogia**) e de um curso na área de Ciências Exatas (**Matemática**). O reconhecimento de seus cursos se deu pelo Decreto Federal n.º 69.530, de 10/11/1971.

Desde então, a **FAFI** não parou de crescer, sempre visando ao crescimento cultural de Varginha e região e seu papel de fomentadora do desenvolvimento social e humano de toda a comunidade que a cerca. Em 1995, inicia o Curso de Licenciatura em **Educação Física**, autorizado pelo Decreto Federal n.º 1466, de 26/04/95 e, em 1999, implanta o Curso de **Bacharelado em Comunicação Social**, autorizado pelo Parecer do CEE, nº 738/99, de 03/11/1999

Acompanhando a história da **Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras**, conclui-se que, apesar das dificuldades por que passou, ela tem sido um centro de cultivo do saber, procurando ler a realidade do homem e do mundo e colocar sobre eles pequenas luzes. Promovendo o pensar, tem se mostrado dinâmica, cheia de vida, datada e situada como o próprio homem, na busca de renovação e aperfeiçoamento e na esperança de que todos estejam sonhando os mesmos sonhos seus. Ao longo de seus 35 anos, ocorreram encontros e desencontros. Uma meada de lembranças vem à memória: os que lançaram a semente, os que prepararam o caminho, os que construíram o trabalho, enfim todos os que aqui passaram remetem a Guimarães Rosa, quando afirma: "A vida é um mutirão de todos, por todos temperada".

## **2 - HISTÓRICO DA FACULDADE DE ENGENHARIA DE VARGINHA**

Os primeiros passos para criação da Faculdade de Engenharia de Varginha (Fenva) remontam às iniciativas dos membros do Conselho Curador da Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas (Fepesmig), reunidos em 5 de setembro de 1974.

Os conselheiros e alguns educadores, daquela época, impulsionados pelo surto de desenvolvimento industrial de Varginha e região do sul de Minas, como também, atraídos pelo entusiasmo e avanço dos anos 70, decidiram propor ao Presidente da Fepesmig a criação de uma Faculdade voltada para a área de Engenharia Mecânica.

Em 14 de maio de 1979, a população varginhense recebia a primeira medida concreta para o início das atividades da Fenva, que acabava de ser autorizada através do Decreto Federal N.º 83.450/79. O curso de Engenharia Mecânica teve seu reconhecimento pela Portaria Ministerial N.º 457, de 12 de novembro de 1984.

Em 1984, através do Parecer CEE N.º 781, de 22 de agosto, o Conselho Estadual de Educação pronunciava-se favoravelmente à autorização de funcionamento de mais um curso: Engenharia Química – habilitação em Engenharia de Alimentos. Sua autorização veio em 5 de setembro de 1985, autorizado a funcionar, nos termos do Decreto Federal N.º 91.629/85.

Seu reconhecimento se deu através da Portaria Ministerial N.º 1856, de 21 de dezembro de 1992, retificado em 16 de março de 1993, ocasião em que o referido curso passou a denominar-se: Curso de Engenharia Química, com habilitação em Engenharia de Alimentos.

Em 1997, sob a administração do atual Conselho Curador, a Faculdade de Engenharia de Varginha iniciou as atividades escolares do curso de Bacharelado em Informática, devidamente autorizado pela Portaria Ministerial N.º 568, de 18 de abril de 1997, cujos resultados positivos expressam o pleno êxito da iniciativa.

No ano de 1999, com a publicação "Diretrizes Curriculares para os cursos superiores das áreas de computação e informática" (SESU-MEC), os professores do curso de Bacharelado em Informática formalizaram proposta de transformação do curso em Ciência da Computação, com adequações no Projeto Pedagógico. A proposta já tramitou no Conselho Estadual de Educação (CEE) com o parecer favorável e já foi homologada pela Secretaria de Estado da Educação, em 12 de julho de 2000 – Parecer CEE 470/2000.

Também no início de 1999, comissões de especialistas elaboraram um reestruturação nos cursos de Engenharia Química, que substitui habilitação em Engenharia de Alimentos com ênfase em Alimentos ou Meio Ambiente – de acordo com a opção do aluno – e Engenharia Mecânica, que recebeu modernização no quadro curricular. Essa reestruturação encontra-se sob análise no CEE.

No mesmo ano, é aprovada a Carta Consulta de criação do Curso de Engenharia de Alimentos, no CEE, sob Parecer 761/99, de 20 de novembro de 1999. O processo de criação do curso é, então, elaborado e enviado para exame em junho de 2000.

A FEPESMIG, como mantenedora, tem um Conselho Curador nomeado pelo Governador do Estado de Minas Gerais. Este Conselho é o órgão máximo de deliberação da organização.

Durante sua história, várias pessoas, envolvidas ou não, com o dia a dia da organização assumiram este posto. É importante resgatar esta história e os principais fatos ocorridos na época.

## ***FINALIDADES E OBJETIVOS DAS FACULDADES***

### ***Finalidades***

1. estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
2. formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;
3. incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
4. promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino;
5. suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
6. estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
7. promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

### ***Objetivos***

8. ministrar, em sua área de atuação, cursos de graduação, com vistas a formar cidadãos aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira;
9. proporcionar aos alunos, através dos cursos seqüenciais e outras modalidades, embasamento teórico e prático, capaz de satisfazê-los pessoal e socialmente, preparando-os para o exercício da profissão;
10. incentivar atividades de pesquisa e investigação, visando ao desenvolvimento da ciência e tecnologia, à criação e difusão da cultura;
11. promover atividades de ensino não presenciais, propiciando a divulgação de conhecimentos culturais científicos e técnicos;



12. estabelecer intercâmbios e convênios com instituições públicas e privadas, nacionais e estrangeiras, em suas áreas de atuação.

### 9.3 Anexo III

#### ***CRONOGRAMA DA NOMEAÇÕES DOS CONSELHOS CURADORES E DOS PRINCIPAIS FATOS OCORRIDOS NA Fepesmig***

1965 – Criação da Fundação Universidade do Sul de Minas, mantenedora Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Varginha (FAFI).

Conselhos Curadores de 1965 a 2000

1965	Presidente	Dom Othon Motta (Bispo Diocesano de Campanha)
	Vice-Presidente	Dr. Astopho Tibúrcio Sobrinho
	Secretário	Dr. Morvan Acayaba de Rezende
	Diretor da FAFI	Prof. Leopoldo Veiga Marinho
1969	Presidente	Dom Othon Motta (Bispo Diocesano de Campanha)
	Vice-Presidente	Dr. Francisco Vani Bemfica
	Secretário	Dr. Marçal de Paiva Figueiredo
	Suplentes	Dr. Morvan Acayaba Resende
	Diretor da FAFI	Prof. Leopoldo Veiga Marinho
1973	Presidente	Dom Othon Motta (Bispo Diocesano de Campanha)
	Vice-Presidente	Dr. Francisco Vani Bemfica
	Secretário	Dr. Marçal de Paiva Figueiredo
	Suplentes	Dr. Morvan Acayaba Resende
		Prof. Mons. Domingos do Prado Fonseca

Prof. Leopoldo Veiga Marinho

Diretor da FAFI Prof. Leopoldo Veiga Marinho

1974 Mudança do nome Fundação Universidade do Sul de Minas para Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas e conseqüente reforma do Estatuto. Criação da Faculdade de Engenharia (FENVA), sendo nomeado Diretor o Prof. Wanderley Bueno de Oliveira, sendo-lhe concedida autonomia financeira para gerir os bens da Faculdade de Engenharia.

1976 Indicação do Prof. Leopoldo Veiga Marinho para o cargo de Diretor Administrativo, em acúmulo com o cargo de Diretor da FAFI, mas respondendo apenas pelos aspectos financeiros da FAFI, que goza de autonomia financeira.

1977 Presidente Dom Antônio Afonso Miranda (Bispo Diocesano que substituiu Dom Othon Motta)

Vice-Presidente Dr. Francisco Vani Bemfica (Pres. em exercício)

Secretário Dr. Marçal de Paiva Figueiredo

Suplentes Dr. Morvan Acayaba Resende

Dr. José Frota Vasconcelos

Dr. Leopoldo Veiga Marinho

Diretor da FAFI Prof. Leopoldo Veiga Marinho

Diretor da FENVA Prof. Wanderley Bueno de Oliveira

- |      |                  |                                   |
|------|------------------|-----------------------------------|
| 1983 | Presidente       | Dr. Mario Vani Benfica            |
|      | Vice-Presidente  | Dr. José de Castro Felix          |
|      | Secretário       | Dr. Marçal de Paiva Figueiredo    |
|      | Suplentes        | Dr. José Frota Vasconcelos        |
|      |                  | Dr. Astolfo Tibúrcio Sobrinho     |
|      |                  | Prof.. Leopoldo Veiga Marinho     |
|      | Diretor da FAFI  | Prof. Leopoldo Veiga Marinho      |
|      | Diretor da FENVA | Prof. Wanderley Bueno de Oliveira |
- 1986 Cessão da Faculdade de Engenharia ao Centro Técnico Industrial – Sociedade Civil Ltda, por sugestão de seu Diretor que, em seguida, renuncia ao cargo. Nomeação do Prof. Dr. Naylor Salles Gontijo para Diretor pro tempore, até que se efetive a transferência. Nomeação do Prof. Dr. Carlos de Souza Carvalho, como Vice-Diretor. Nomeação do Prof. Celso Fallabela de Castro Filho para Diretor da FENVA.
- |      |                 |                             |
|------|-----------------|-----------------------------|
| 1987 | Presidente      | Dr. Hans Dieter Hegermann   |
|      | Vice-Presidente | Prof. César Silva Gomes     |
|      | Secretário      | Dr. Mario Vani Bemfica      |
|      | Suplentes       | Dr. Paulo Regina            |
|      |                 | Eng. Luís Henrique do Carmo |
|      |                 | Prof. Reinaldo Stecca       |

Diretor da FAFI Prof. Leopoldo Veiga Marinho

Diretor da Prof. Benedito Correia de Brito

FENVA

Dr. Mário Bemfica pede exoneração e é substituído pelo Prof. Reinaldo Stecca.

Dr. Carlos de Souza Carvalho pede demissão do cargo de Assessor Jurídico da FENVA. São levantadas sérias irregularidades na FENVA, em consequência de sua cessão ao Centro Técnico Industrial-Sociedade Civil Ltda. Em função dos problemas da FENVA, o Conselho Curador define pela unificação administração e contábil da FAFI e da FENVA, nomeando para isso um Diretor Administrativo.

1988 Professor Leopoldo Veiga Marinho, Diretor da FAFI, acompanhado de seu Vice, Dr. Morvan Acayaba de Rezende, pede demissão de seu cargo, em caráter irrevogável. Prof. Estelcy Fávares Tavares, integrante de uma lista tríplice apresentada pela Congregação, é nomeado, pelo Conselho Curador, Diretor da FAFI. Com base no Decreto Governamental n.º 17.370, de 17/9/75, é criado o Conselho Fiscal da Fepesmig.

1991 Presidente Prof. Roberto dos Santos Barbieri

Vice-Presidente Prof. Stefano Barra Gazzola

3º Conselheiro Dr. Edson Crepaldi Retori (Representante da

comunidade)

Suplentes Prof. Wladimir Sebastião Braga Domingueti

Prof. Dione Penha Duarte

Diretor da FAFI Prof. Estelcy Fávaro Tavares

Diretor da Prof. Wladimir Sebastião Braga Domingueti

FENVA

Para este mandato foi nomeado também o Sr. Frederico Azze, elemento da comunidade, que não aceitou a nomeação, não chegando nem mesmo a tomar posse.

1992 Diretor da FAFI: Prof. José Manoel Magalhães Ferreira.

Criação do cargo de Diretor de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação.

Renúncia do Presidente do Conselho Curador, Prof. Roberto dos Santos Barbieri, que passa a ocupar o cargo de Vice-Presidente.

Eleição, pelo Conselho Curador, do Prof. Stefano Barra Gazzola para Presidente. Afastamento do Diretor da FENVA, por irregularidades comprovadas em sua atuação.

Nomeação do Prof. Erasmo Paulo Demari Affonso para Diretor da FENVA.

1993 Renúncia do Vice-Presidente da Fundação, Prof. Roberto dos Santos Barbieri, substituído pelo Dr. Edson Crepaldi Retori, na Vice Presidência.

1995 Presidente Prof. Stefano Barra Gazzola

Vice-Presidente Sr. Edson Crepaldi Retori

3º Conselheiro Prof. Afonso Henrique Paione

Suplentes Prof. Graciano Camilo de Oliveira

Prof. Guilherme de Azambuja Pussieldi

Prof. Cleusa Elisabet de Abreu

Diretor da FAFI Prof. José Manoel Magalhães Ferreira

Diretor da Prof. Rodolfo José de Moura Neto

FENVA

1996 Diretor da FAFI passa a ser o Prof. Ezequiel Manoel Ferreira.

FONTE: Livros de Atas do Conselho Curador.

2000 Presidente Prof. Stefano Barra Gazzola

Vice-Presidente Prof. Afonso Henrique Paione

3º Conselheiro Sr. Edson Crepaldi Retori (Representante da Comunidade)

Suplentes Prof. Ms. Cleusa Elisabet de Abreu

Prof. Graciano Camilo de Oliveira

Prof. Guilherme de Azambuja Pussieldi

Diretor da FAFI Prof. Ms. Cleusa Elisabet de Abreu

Diretor da Prof. Ronei Ximenes Martins

FENVA

## **MISSÃO INSTITUCIONAL**

"Contribuir para o desenvolvimento regional, através das relações com o saber: formando cidadãos éticos e de competências múltiplas; gerando soluções criativas; fomentando a pesquisa e o desenvolvimento; interrelacionando-se com a comunidade; promovendo o crescimento e a melhoria da qualidade de vida".

## **FINALIDADES DA FUNDAÇÃO**

I - Criar, instalar e manter, sem fins lucrativos, Institutos de Ensino Superior, em níveis de graduação e pós-graduação, de pesquisa e de formação profissional em todos os ramos do saber técnico e científico;

II - Criar e manter serviços educativos e assistenciais que beneficiem os estudantes;

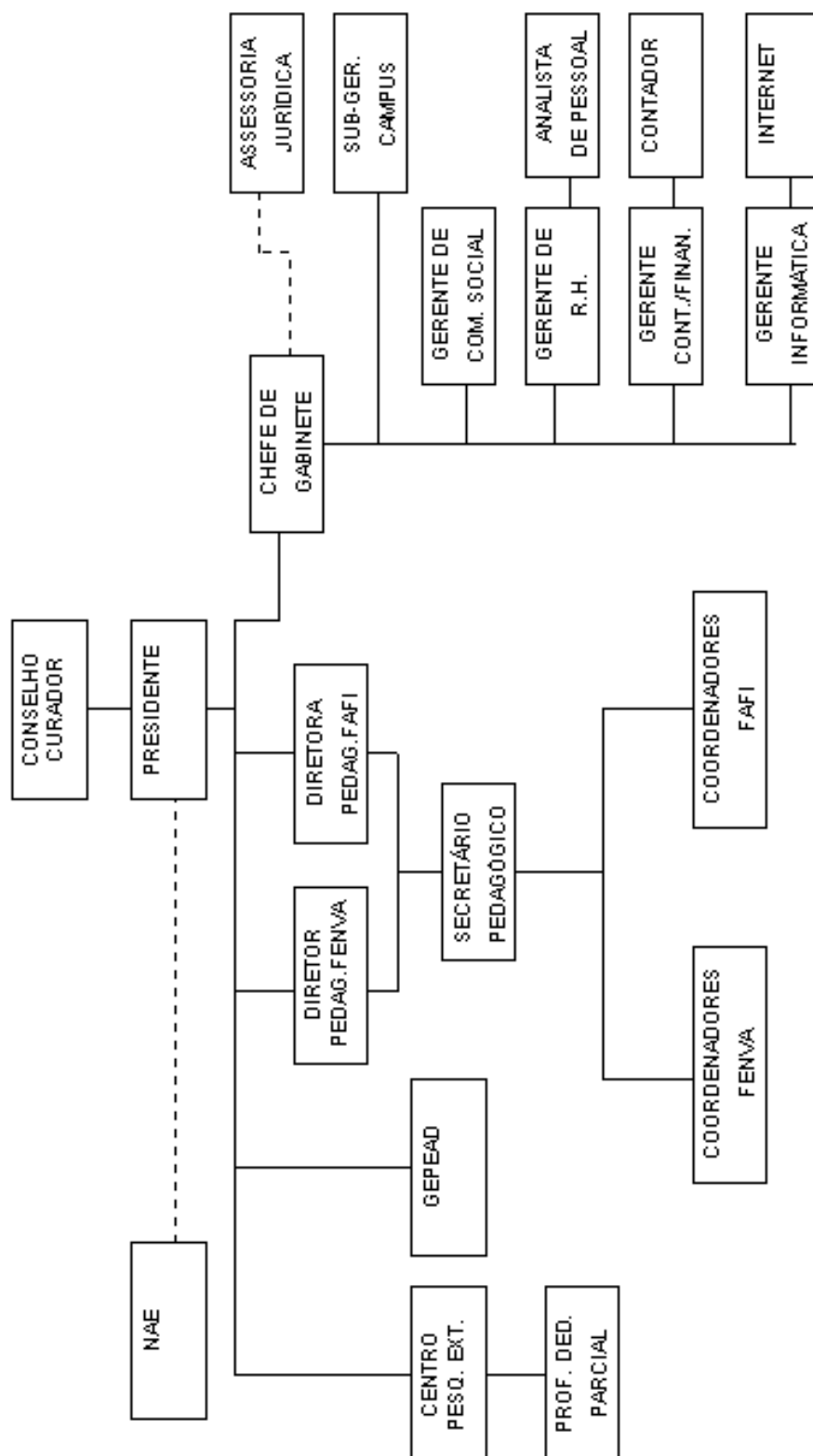
III - Desenvolver, por todos os meios, intercâmbio com entidades congêneres, nacionais ou estrangeiras;

IV - Colaborar com os Poderes Públicos e com os estabelecimentos de ensino da região sul-mineira, no sentido de promover e incentivar a educação contínua da população, através de atividades cívicas, sociais, desportivas, recreativas, artísticas, culturais, e o preparo para o trabalho científico e tecnológico, de modo a incrementar as vocações e a descoberta de potencialidades.



## 9.4 Anexo IV

## Organograma da Fepesmig



## 9.5 Anexo V

### Questionário Aplicado ao Grupo Gerencial

Este questionário será utilizado em uma dissertação de mestrado da UFSC, sendo os entrevistados os membros Grupo Gerencial da Fepesmig, os quais não terão suas identidades reveladas.

#### 1 – Questionário.

- (a) Como se distribui o poder na Fepesmig?
- (b) No seu setor qual é a sua autonomia? Qual a autonomia de seus funcionários e qual o grau de interferência de instâncias superiores?
- (c) Como você vê a tomada de decisões na Fepesmig, e como são tomadas as decisões no seu setor?
- (d) Existe uma cultura gerencial na Fepesmig? Se existe, como é?
- (e) Como você se preparou para assumir este cargo? A Fepesmig fomenta seu desenvolvimento gerencial?
- (f) Existe interdependência e/ou cooperação entre o seu setor e setores do mesmo nível hierárquico? Se existe, quais são?
- (g) Como se dá a relação entre seu setor e os setores hierarquicamente superiores? E com relação ao setores hierarquicamente subordinados?
- (h) Existe em seu setor focos de conflito? Quais?
- (i) Quais as estratégias usadas para gerenciar os conflitos em seu setor?
- (j) Ao transgir alguma norma, você é punido? Como?

(k) Ao transgredir alguma norma, o funcionário de seu setor é punido? Como?

(l) Qual o grau de oposição verificado para você na Fepesmig em relação do Conselho Curador? E em relação ao seu setor?

## 9.6 Anexo VI

Jornal do Estudante

**OUTUBRO DE 2000**

**JORNAL DO ESTUDANTE 5**

# Fepesmig avalia educação básica no Sul de Minas



A Minas Gerais vai adotar o Sistema Mineiro de Avaliação de Educação Pública (Simave) que, através do Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica (Proeb), pretende avaliar 650 mil alunos das 4ª a 8ª séries do ensino fundamental, além da 3ª série do ensino médio. No Sul de Minas, a Fepesmig foi escolhida para coordenar o processo de avaliação, que vai ocorrer, entre 6 e 10 de novembro.

Só na região sulmineira, serão 44 cidades, ligadas às 41ª e 31ª Superintendências Regionais de Ensino (SER), de Varginha e Poços de Caldas, respectivamente. São, no total, 30317 alunos. A equipe de aplicadores dessa avaliação está sendo coordenada pelas professoras Márcia Senra (Depto. História) e Sônia Bregalda (Depto. Matemática), da Fepesmig.

O coordenador-geral do Proeb, Manuel Palácios, disse que a intenção é avaliar a escola e não o aluno individualmente. Neste ano, serão feitas provas de Matemática e Português e, ano que vem, de Ciências Humanas e Ciências da Natureza, fechando os dados em julho de 2001. Todo o projeto tem um custo de R\$3,5 milhões de reais, sendo que o Estado de Minas custeia, somente, 25% deste valor. O restante é financiado pelo Banco Mundial.

"A nossa expectativa é de que, com a participação das escolas, professores e alunos, consigamos produzir um diagnóstico sobre a educação pública de Minas Gerais, para que as desigualdades hoje existentes sejam diminuídas e para que a opinião pública se mobilize em favor de oportunidades educacionais", diz Palácios.

### APLICADORES

A equipe de aplicadores, ainda, não está selecionada. Cada aplicador receberá R\$10 reais por turma, podendo aplicar em até seis turmas, em dois dias de trabalho. Podem se inscrever as pessoas que tenham cursado, no mínimo, a 3ª série do Ensino Médio (2º grau). Eles serão treinados pela Fepesmig nas cidades pólo da SER. Os interessados devem enviar inscrição,

contendo nome, endereço, telefone, idade, grau de escolaridade e disponibilidade de trabalho para a av. Cel. José Alves 256, Varginha, 37010-540, aos cuidados de Equipe SIMAVE. O prazo final é 16 de outubro.

## **Universitários criam e levam para seminário prática do WAP**

O Alunos de Ciência da Computação da Fepesmig apresentaram, no último dia 29, trabalho sobre a tecnologia WAP. Eles participaram, na Universidade Federal de Uberlândia, do I Seminário de Tecnologia para Ensino a Distância. Promovido pela Universidade Virtual de Minas Gerais, o encontro mostrou

todas as tendências do meio científico sobre a aprendizagem e a informação a distância.



Os universitários, todos do 4º ano, Alessandro Rabelo, André Vilela Carvalho, Bêner Martins de Miranda e Gustavo Batorel Valfre levaram um artigo – WAP na EaD – que mostrou a possibilidade de otimizar a divulgação de notas acadêmicas através da tecnologia WAP. Alunos de ensino a distância, por

exemplo, assim que fizerem uma avaliação, podem receber, via celular ou pager ou outro dispositivo móvel, informações acadêmicas.

Para eles, "a Internet mudou o conceito de comunicação e está transformando a vida das pessoas. Quebrou antigos paradigmas e auxiliou no desenvolvimento de uma nova sociedade". O trabalho apresentado surgiu da disciplina Tópicos Avançados, ministrada pelo prof. Maurílio Alves Martins e originou, ainda, um site para o divulgarem: (<http://www.wap.fepesmig.br>).

O QUE É?

A tecnologia WAP - Wireless Application Protocol – é uma especificação global para desenvolver aplicações da internet para ambiente de rede móvel, como os aparelhos celulares. O protocolo WAP propõe serviços análogos a outros já existentes na internet, como o famoso HTTP, que permite acesso a informações em hipertexto, ou o que permite a troca de mensagens escritas entre celulares, o SMS.

O protocolo WAP permite que aparelhos portáteis como telefones móveis, pagers e computadores pessoais tenham acesso à Internet sendo compatível com a maioria das redes sem fio existentes, com suporte para todos os sistemas operacionais (Palm OS, Windows etc.) e recursos de segurança. Com um aparelho móvel compatível com o WAP, o usuário poderá navegar na Internet, sem problemas.